

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analyse des Führungsstils in der  
grenzüberschreitenden Organisation Tandem**

**Analysis of leadership style in the cross-border  
organization Tandem**

Denisa Frühaufová

Plzeň 2021



### *Čestné prohlášení*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analyse des Führungsstils in der grenzüberschreitenden Organisation  
Tandem“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce  
za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 13.12.2021

v.r. Denisa Frühaufová

### *Poděkování*

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Mgr. Haně Ovesleové, Ph.D. a panu prof. Dr. Matthiasovi Mungenastovi za cenné rady, věcné připomínky a za odborné vedení v průběhu vypracovávání bakalářské práce.

Mé poděkování patří též paní Lucii Tarabové a paní Kathrin Freier-Maldoner z Tandemu za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Grafiken Verzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1 Einleitung.....	1
2 Theorieteil .....	3
2.1 Management .....	3
2.2 Der Manager .....	4
Die Rollen des Managers.....	6
2.3 Die Managerfunktion .....	8
2.3.1 Planung.....	9
2.3.2 Organisation.....	11
2.3.3 Personaleinsatz.....	12
2.3.4 Mitarbeiterführung.....	14
2.3.5 Kontrolle.....	15
2.4 Führung.....	16
2.4.1 Definition des Begriffes Führung .....	16
2.4.2 Theorie X und Y .....	17
2.4.3 Das „Verhaltensgitter“ GRID Blake & Mouton .....	18
2.5 Führungsstile.....	20
2.5.1 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin.....	21
2.5.2 Traditionelle Führungsstile nach Michael Armstrong.....	24
2.6 Fazit Führungsstile .....	25
3 Grundlagen über Tandem.....	26
3.1 Tätigkeitsbereiche .....	28

3.2 Tandem Pilsen .....	31
3.3 Tandem Regensburg.....	35
4 Empirische Forschung .....	39
4.1 Analyse des derzeitigen Führungsstils .....	39
4.2 Interviews mit Führungskräften .....	40
4.3 Interviewauswertung .....	43
4.4 Interviewauswertung für Tandem Pilsen und Regensburg .....	45
4.4.1 Allgemeine Fragen zur Bewertung des Führungsstils von Tandem Pilsen und Regensburg .....	46
4.4.2 Personenbezogene Fragen über Tandem Pilsen und Regensburg .....	48
4.4.3 Konkrete Fragen nach Managerfunktionen bei Tandem Pilsen und Regensburg .....	49
4.4.4 Persönliche Erfahrungen mit Direktorinnen aus Tandem .....	56
4.5 Interviewzusammenfassung .....	57
5 Fazit .....	58
Literaturverzeichnis .....	VII
Anhang .....	XI
Abstrakt .....	VII
Abstract .....	VIII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1- Der Managementkreislauf (nach Koontz, O'Donnell & Wehrich, 1984) .....	9
Abbildung 2 - Das Verhaltensgitter GRID Blake & Mouton.....	20
Abbildung 3 - Logo Tandem .....	26
Abbildung 4 - Organisationsstruktur Pilsen .....	34
Abbildung 5 - Leiterin Tarabová .....	35
Abbildung 6 - Organisationsstruktur-Regensburg.....	37
Abbildung 7 - Leiterin Freier-Maldoner .....	38
Abbildung 8- Karte Pilsen - Regensburg .....	45

## **Grafiken Verzeichnis**

Graph 1 - Finanzierung Tandem Pilsen 2020.....	33
Graph 2 - Finanzierung Tandem Regensburg 2020 .....	36

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
et.al.	und andere
EU	Europäische Union
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Veranstaltungsort
o.V.	ohne Verfasser
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Das Thema dieser Bachelorarbeit ist die Analyse von Führungsstilen und deren Anwendung in der grenzüberschreitenden Organisation Tandem. Die Führung selbst ist eine der Führungsaufgaben, mit der jede Führungskraft bei ihrer Arbeit in Berührung kommt, unabhängig davon, auf welcher Führungsebene sie sich in der Organisation befindet. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen, täglich mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren, Vertrauen zu ihnen aufzubauen, sie zu motivieren, ihre täglichen Aufgaben zu erfüllen, und in der Lage sein, wichtige Entscheidungen im Rahmen der Führung von Unterebenen zu treffen. Eine Führungskraft muss darüber hinaus in der Lage sein, sich den Respekt und die Autorität ihrer Mitarbeiter zu verschaffen, und zwar nicht nur die Autorität der Macht, die auf ihrer Position als Führungskraft innerhalb der Organisation beruht, sondern auch die Autorität der Autorität, die sich auf sein Wissen und seine Erfahrung stützt.

Die vorliegende Bachelorarbeit wird über die Organisation Tandem, die sich mit dem grenzüberschreitenden Jugendaustausch und der Vermittlung von Kontakten zwischen der Tschechischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland beschäftigt, erstellt.

Das Hauptziel dieser Arbeit ist es, die Führungsstile in der gewählten Organisation an den beiden Standorten Pilsen und Regensburg zu analysieren und auf der Grundlage der Ergebnisse die beiden Standorte zu vergleichen, die zu einer Verbesserung der allgemeinen Führung der Mitarbeiter in der gewählten Organisation führen werden.

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile, den theoretischen Teil, den organisationsbezogenen Teil und den praktischen Teil. Der theoretische Rahmen ist in fünf Kapitel, die sich auf die aktuellen wissenschaftlichen Befunde stützen, unterteilt. Die ersten beiden Kapitel dieses Teils befassen sich mit den Begriffen Management und Manager. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Rolle des Managers und das darauffolgende Kapitel definiert kurz die Managementfunktionen: Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und

Entscheidungsfindung. Das fünfte und letzte Kapitel des theoretischen Teils setzt sich mit der tatsächlichen Verwaltung von Mitarbeitern auseinander. Das letzte Kapitel erklärt das Konzept der Führung, die ausgewählten Führungstheorien, insbesondere die Management-Grid-Theorie und die Theorie X und Y. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf den Führungsstilen zur Führung von Mitarbeitern selbst. Darin werden die Führungsstile, die Manager nach Ansicht verschiedener Autoren im Rahmen ihrer Tätigkeit einsetzen können, definiert.

Der zweite Teil der vorliegenden Arbeit umfasst drei Unterabschnitte und ist der Tandem-Organisation, ihrer Gründung, Geschichte und Bedeutung gewidmet. Das erste Unterkapitel befasst sich mit den Tätigkeitsbereichen der Organisation, das zweite und dritte mit einem bestimmten Tätigkeitsgebiet, d.h. Pilsen und Regensburg.

Der praktische Teil der Bachelorarbeit besteht aus vier Hauptkapiteln. Das erste Kapitel ist der Analyse der Führungsstile in der ausgewählten Organisation gewidmet. Dieses Kapitel enthält drei Unterkapitel. Das erste Unterkapitel beinhaltet strukturierte Interviews mit den beiden ausgewählten Führungskräften, das zweite Unterkapitel ist dem Fragebogen und der Fragebogenauswertung gewidmet, wobei sich das dritte Unterkapitel in drei weitere Unterkapitel gliedert. Das letzte Unterkapitel fasst die gesamte Untersuchung zusammen und liefert eine Bewertung der Führungsstile der beiden Tandem-Direktorennen.

## 2 Theorieteil

In diesem Kapitel werden die notwendigen Grundlagen zum besseren Verständnis dieser Arbeit beschrieben. Dazu werden verschiedene für die Arbeit relevante Begrifflichkeiten näher erläutert, definiert und voneinander abgegrenzt. Das erste Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Management und Managerfunktionen, wie Planung, Organisation, Entscheidung, Delegation, Kommunikation und Kontrolle. Das zweite Unterkapitel widmet sich den Grundlagen der Führung und Führungsstilen sowie der dazugehörigen Definition und Beschreibung der verschiedenen Führungsstile.

### 2.1 Management

Nach Tureckiová ist die Definition des Managers folgende, ein Manager macht die Dinge richtig, während eine Führungskraft die Dinge richtig macht.<sup>1</sup>

Das Management von Personen in einem Unternehmen bedeutet vor allem das Management der Arbeitsleistung von Individuen und Gruppen, das nicht nur zur Entwicklung der Leistung und zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes führt, sondern auch seiner einzelnen Teile.<sup>2</sup>

Das Management hat die Aufgabe, etwas herauszufinden, zu entscheiden, was zu tun ist, um dann sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele durch Menschen erreicht werden. Es handelt sich somit um eine zielgerichtete Tätigkeit, die dazu führt, dass Aufgaben durch Menschen erledigt und, Ziele erreicht werden. Ein Manager muss entscheiden, was zu geschehen hat und wann es zu geschehen hat, um dann die

---

<sup>1</sup> Vgl. Tureckiová (2004), S. 17.

<sup>2</sup> Vgl. Tureckiová (2004), S. 39.

spezifische Entscheidung durch den effektiven Einsatz der derzeit verfügbaren Ressourcen umsetzen.<sup>3</sup>

Die Menschen sind daher die wichtigste Ressource und das wichtigste Instrument, das einem Manager zur Verfügung steht. Die Humanressourcen als alleiniges Alleinstellungsmerkmal reichen jedoch nicht aus, da das Ziel des Managements darin besteht konkrete Ergebnisse durch die bestmögliche Nutzung von materiellen und finanziellen Ressourcen zu erzielen. Die Nutzung erfolgt bei minimalem Kostenaufwand, möglichst geringem Zeitaufwand in einer Qualität, die den Anforderungen des Auftrags entspricht.<sup>4</sup>

In der komplexen Gesellschaft von heute gewinnt das Management zunehmend an Bedeutung. Unsere Gesellschaft bringt jeden Tag mehr und mehr Organisationen hervor. In jeder dieser Organisationen ist das Management eine grundlegende Tätigkeit. Manager werden häufig gebraucht und müssen daher mit ihren Funktionen der Planung, Organisation, Personaleinsatz, Mitarbeiterführung und Kontrolle dafür sorgen, dass Organisationen ihre gesetzten Ziele erreichen.

## **2.2 Der Manager**

Nach Khelerová kann eine Führungskraft als eine Person definiert werden, die mit einem Team von Mitarbeitern, mit deren Hilfe die Führungskraft die gesetzten Ziele erfüllt, betraut ist. Ein Manager hat darüber hinaus die Rolle eines Verhandlungsführers und ist zugleich eine Führungspersönlichkeit, was eine weitaus größere Herausforderung darstellt, als lediglich ein Experte auf einem bestimmten Sachgebiet zu sein. Aus diesem Grund muss eine Führungskraft

---

<sup>3</sup> Vgl. Armstrong (1995), S. 16-17.

<sup>4</sup> Vgl. Armstrong (1995), S. 16-17.

sowohl über fachliche Kompetenzen verfügen als auch von den Mitarbeitern als Führungsautorität anerkannt werden.<sup>5</sup>

Bedrnová et al. definieren einen Manager als eine Person, die in einer Organisation alles in Bewegung setzt, ordnet und die Prozesse, die in der Organisation ablaufen, bestimmt. Heutzutage wird oft jeder, der eine Organisation leitet, als Manager bezeichnet. Die Arbeit einer Führungskraft mit Menschen kann jedoch nur einen geringen Umfang seiner Arbeitstätigkeit ausmachen, vor allem in kleineren Organisationen mit wenigen Mitarbeitern. Eine Führungskraft kann sich lediglich mit einem bestimmten Bereich befassen und somit keinen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter ausüben, jedoch indirekt über andere Mitarbeiter Einfluss nehmen. Aus diesem Grund gibt es die Tätigkeit eines Managers, der bereits direkt handelt und die betreffenden Arbeitnehmer leitet, sie zur Arbeit anhält und ermutigt, sie kontrolliert, bewertet und auch für die Erfüllung der Aufgaben belohnt. Besagten Autoren zufolge ist das Verantwortungsbewusstsein des Managers in dieser Hinsicht viel größer, da er direkten Einfluss auf die täglichen Handlungen der Menschen am Arbeitsplatz hat, und zwar wie folgt:

- zu hoher Leistung und Zusammenarbeit, die den Wohlstand der Organisation bedingen,
- im Hinblick auf ihre Zufriedenheit,
- mit dem Schwerpunkt auf ihrer Weiterentwicklung.<sup>6</sup>

Häufig werden die Begriffe „Manager“ und „Leader“, die nicht identisch sind, sich aber überschneiden, verwechselt. Eine Führungskraft ist eine Person in einer Organisation, die für die Organisation und auch für die Erreichung der gewünschten Ziele verantwortlich ist. Hinsichtlich der Erreichung der Unternehmensziele steht

---

<sup>5</sup> Vgl. Khelerová (2010), S.11-12.

<sup>6</sup> Vgl. Bedrnová (2012), S.411-414.

der Begriff "Manager" für die Position, die er oder sie in der Hierarchie eines bestimmten Unternehmens einnimmt, während ein "Leader" eine Person ist, die Menschen dazu bringen kann, ihm oder ihr zu folgen. Der Begriff "Leader" steht also für die Eigenschaft einer Person, den Leiter.<sup>7</sup>

## **Die Rollen des Managers**

Den Autoren Vodáček und Vodáčková zufolge lassen sich die Tätigkeiten von Managern in zehn "Rollen" zusammenfassen, die anschließend in folgende drei Gruppen untergliedert werden:

- zwischenmenschliche Rollengruppen,
- eine Gruppe von Informationsrollen,
- Entscheidungsträger-Rollengruppen.<sup>8</sup>

Zwischenmenschliche Rollen stehen in direktem Zusammenhang mit der formalen Autorität und Verantwortung der Führungskraft, Pflege und Ausbau von Kontakten zu Partnern außerhalb der eigenen Organisation (Kunden, Lieferanten usw.), aber auch innerhalb der Organisation (Vorgesetzte und Untergebene). Zwischenmenschliche Rollen können von der Aufgabenstellung der Person, die sie ausübt, abhängen. In diesem Fall handelt es sich um drei Teilrollen:

- Die Rolle des Vertreters der Organisation,
- die Rolle des "Leiters" der Organisation,
- die verbindende Rolle.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Dvořáková (2007), S. 101.

<sup>8</sup> Vgl. Vodáček/ Vodáčková (2013), S. 158.

<sup>9</sup> Vgl. Vodáček/ Vodáčková (2013), S. 158.

Die Informationsrollen eines Managers beziehen sich auf seine Beteiligung an Informationsprozessen, an der Erstellung, Sammlung, Übertragungen, Filterung oder Verwendung von Daten. Auch hier gibt es drei Teilbereiche:

- Die Rolle der Überwachung des Informationsempfängers,
- die Rolle des Informationsvermittlers,
- die Rolle des Sprechers der Organisation.<sup>10</sup>

Handlungsmaxime für die Rolle eines Managers und Grundlage bei der Entscheidungsfindung sind die Ziele der Organisation, die durch zielgerichtete Aktivitäten erreicht werden. Es sind die Informationen und Kenntnisse, die ein Manager im Managementsystem der Organisationseinheit evaluiert. Zu diesen Funktionen gehören die folgenden vier

Unterrollen:

- Rolle des Unternehmers,
- die Rolle des Problemlösers,
- die Rolle des Ressourcenzuteilens,
- die Rolle des Verhandlungsführers.<sup>11</sup>

Die Autoren weisen ausdrücklich darauf hin, dass jeder dieser zehn Teilbereiche mit dem jeweils anderen verknüpft ist, sich teilweise überlappen und gegenseitig qualitativ bedingen. Ein Manager sollte in der Lage sein, sie umzusetzen.

---

<sup>10</sup> Vgl. Vodáček/ Vodáčková (2013), S.159.

<sup>11</sup> Vgl. Vodáček/ Vodáčková (2013), S.159-160.

Darüber hinaus kann man nach Vodáček und Vodáčková eine weitere Gruppe, nämlich die Gruppe der Verwaltungsrollen mit folgenden drei Unterrollen, angetroffen werden:

- Verwalter,
- Überwachung und Aufgabensteuerung,
- Budgetverwalter.<sup>12</sup>

### **2.3 Die Managerfunktion**

Das Konzept der Managementfunktionen stellt die typischen Tätigkeiten, die eine Führungskraft (Manager) effektiv und effizient ausführen sollte, um den Erfolg ihrer Managementarbeit zu gewährleisten, dar. Die Spezialisierung einzelner Führungskräfte auf bestimmte Tätigkeiten kann die Anforderungen an die Ausübung einzelner Führungsaufgaben in gewissem Maße beeinflussen. Aber auch in solchen Fällen ist ein Mindestmaß an Verständnis und Respekt für andere, die zur allgemeinen Wertschätzung der Managementleistung beitragen, erforderlich.<sup>13</sup>

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen von Managementfunktionen. Die gängigste Einteilung von Managementfunktionen ist die Einteilung nach Koontz, O'Donnell & Weihrich, nämlich Planung, Organisation, Personaleinsatz, Mitarbeiterführung und Kontrolle. Diese Funktionen werden im weiteren Verlauf näher erläutert.<sup>14</sup>

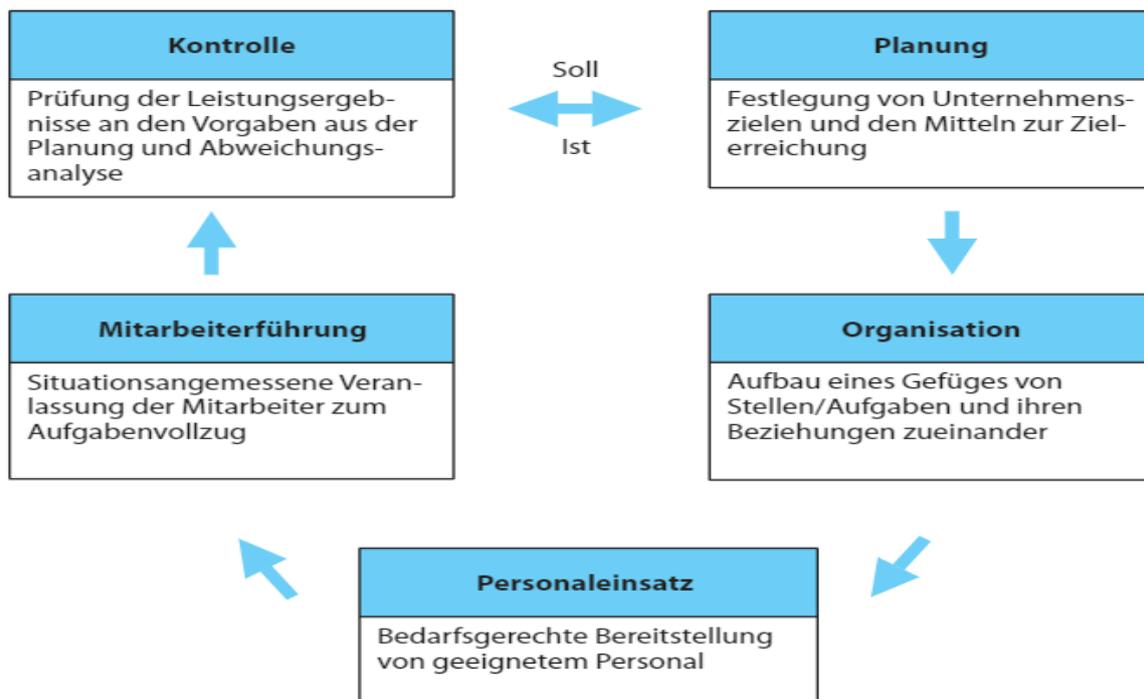
---

<sup>12</sup> Vgl. Vodáček/ Vodáčková (2013), S.160.

<sup>13</sup> Vgl. Vodáček/ Vodáčková (2013), S.65.

<sup>14</sup> Vgl. Ehlers (2006), S.18.

Abbildung 1- Der Managementkreislauf (nach Koontz, O'Donnell & Wehrich, 1984)



Quelle: Ehlers (2006) S.18

### 2.3.1 Planung

Jaromír Veber und seine Kollegen verstehen das Konzept der "Planung" als eine Managementfunktion. Planung als Tätigkeit, die sich auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens konzentriert und festlegt, was und wie diese erreicht werden soll und was geschehen soll. Sie führen weiter aus, dass mit der Funktion der Planung der Begriff "Plan", der vorsieht einen logischen Weg zur Erreichung der gesetzten Ziele zu beschreiten, verbunden ist. Der Plan sollte auch den Umfang der Ressourcen, die Struktur und den Zeitplan für die Umsetzung des Plans festlegen.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Veber (2000), S. 51.

Der Autor M. Armstrong erweitert in seinem Buch " Wie man ein noch besserer Manager wird" die Definition von Veber und sagt, dass Planung bedeutet, bestimmte Handlungsoptionen zu wählen und andere auszuschließen. Dies bringt jedoch einen Nachteil mit sich, wenn die Ereignisse in der Zukunft eine andere Richtung einschlagen als erwartet. Planung kann Menschen vor möglichen Krisen warnen und gibt ihnen die Möglichkeit, diese zu vermeiden.<sup>16</sup>

Es gibt acht Planungsaktivitäten, die ein Manager durchführen muss. Diese Aktivitäten sind Vorhersage, Programmierung, Personalausstattung, Festlegung von Standards und Zielen, Planung von Materialien, Ausrüstung und Verfahren, sowie die Haushaltsaufstellung.<sup>17</sup>

*Vorhersage* bedeutet, abzuschätzen, welche Art von Arbeit wann und in welchem Umfang erforderlich sein wird. Im Rahmen der Vorausplanung befassen sich Manager mit möglichen Veränderungen innerhalb und außerhalb der Abteilung, die sich auf einzelne Tätigkeiten, die Arbeit der Mitarbeiter oder die Prioritäten auswirken könnten. Diese Veränderungen vermögen positive und negative Entwicklungen, die sich auf die einzelnen Tätigkeiten auswirken können, haben. Darüber hinaus befassen sie sich mit möglichen Veränderungen der Arbeitsbelastung oder der Wahrscheinlichkeit, dass die Aufgabe unerwartete und dringende Arbeiten ausführen kann. Im Rahmen der *Programmierung* entscheidet der Verwalter über den Zeitpunkt und die Abfolge von Vorgängen und Ereignissen, die durchgeführt werden müssen, um die angegebenen Ergebnisse in der angegebenen Zeit zu erreichen. Bei der Planung ist es ratsam, dass der Manager einen Zeitplan für alle geplanten Aktivitäten erstellt. Die *Qualifikation der Arbeitskräfte* steht für die Entscheidungsfindung darüber, wie viele und welche Art von Arbeitnehmern im Unternehmen benötigt werden. Dies ist ein Bereich, in dem

---

<sup>16</sup> Vgl. Armstrong (1995), S.174.

<sup>17</sup> Vgl. Synek/ Kislingerová (2010), S.258.

das Unternehmen in erster Linie in der Verantwortung des mittleren Managements, insbesondere der Personalabteilung liegt. Im Rahmen dieser Tätigkeit muss unter anderem entschieden werden, wie das bestehende Arbeitspensum bewältigt werden kann. Die Verwaltungsarbeit geht über die bereits erwähnten Aspekte hinaus und widmet sich unter anderem der *Festlegung von Standards und Zielen* in Bezug auf Zeit, Qualität, Kosten, Ergebnisse und allen anderen Tätigkeiten, für die die Arbeitsleistung geplant, gemessen und kontrolliert werden sollte. Die *Prozessplanung* ist eine Tätigkeit, bei der die Führungskraft entscheidet, welche Arbeiten zu erledigen sind. Mit der Festlegung der erforderlichen Systeme und Verfahren erfolgt auch die Betriebsplanung. Die Disposition ist die Entscheidungsfindung, bei der festgelegt wird, welche Materialien benötigt werden, und diese so eingekauft werden, dass alles, was benötigt wird, zur richtigen Zeit und in der richtigen Qualität zur Verfügung steht. Die Entscheidung über Maschinen, Werkzeuge, Ausrüstung und Platz ist die siebte Planungsaktivität, die *Ausrüstungsplanung*. Die letzte Tätigkeit, die ein Manager ausführen muss, ist die *Haushaltsaufstellung*. Durch die Aufstellung von Finanzplänen stellt der Manager langfristige Budgets, für die Planung von Aktiva und Passiva, Ein- und Auszahlungen sowie Kosten, Erträgen und zukünftige Gewinne sicher.<sup>18,19</sup>

### **2.3.2 Organisation**

Organisieren, sagt Veber, ist eine der grundlegenden Managementfunktion. Es handelt sich um eine zielgerichtete Tätigkeit, bei der die Bestandteile des Systems entworfen, koordiniert und kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass diese Bestandteile zur Erreichung der erklärten Ziele des Systems beitragen. Das Ergebnis der Organisation von Aktivitäten ist eine Organisation, die formell und informell sein kann. Die formale Organisation ist die interne, in der Regel

---

<sup>18</sup> Vgl. Armstrong/ Stephens (2008), S.50.

<sup>19</sup> Vgl. Synek/ Kislingerová (2010), S.258.

hierarchische Anordnung des Ganzen und die Festlegung von Über- und Unterordnungsverhältnissen, Zuständigkeiten, Befugnissen usw. Die informelle Organisation ist das Netz sozialer und persönlicher Beziehungen, das zwischen Menschen entsteht.<sup>20</sup>

Armstrong fügt in dem Buch „Veröffentlichung Management und Führung“ hinzu, dass der Begriff "Organisieren" die Aufteilung aller Managementaufgaben in mehrere Prozesse und Aktivitäten darstellt. Teil der Organisation ist auch die Schaffung von Instrumenten, die einen effizienten Ablauf von Prozessen und Koordinierungstätigkeiten gewährleisten. "Es geht darum, in Zeiten der Ungewissheit und des Wandels Aktivitäten zu unterteilen, sie zu integrieren - sie zu gruppieren, um den Gesamtzweck der Organisation zu erfüllen - und die Existenz von effektive Informationsflüsse und Kommunikationskanäle".<sup>21</sup>

### **2.3.3 Personaleinsatz**

Laut Arnold besteht die wichtigste Aufgabe des Personalleiters darin, die gewünschten und benötigten Mitarbeiter auszuwählen. Die Führungskraft hat anschließend die Aufgabe, neue Mitarbeiter an das Unternehmen heranzuführen, sie zu motivieren, ihr Entwicklungspotenzial auszuschöpfen, und abschließend auf der Grundlage ihrer Leistungen zu bewerten. Bei der Auswahl und dem Einsatz von Mitarbeitern nutzt der Manager sein psychologisches Wissen und achtet darauf, dass die für eine bestimmte Stelle ausgewählten Personen über die fachlichen und persönlichen Qualitäten, die für die Ausübung der Tätigkeit, für die sie ausgewählt wurden, erforderlich sind, verfügen. Dieser Prozess umfasst alle Aktivitäten, die zur

---

<sup>20</sup> Vgl.Veber (2000), S.118.

<sup>21</sup> Vgl.Armstrong/ Stephens (2008), S.51.

Zusammenarbeit von Arbeitnehmern, Individuen und Gruppen führen, um festgelegte Ziele zu erreichen.<sup>22</sup>

Für die Personalauswahl gibt es verschiedene Methoden. John Arnold hat die folgenden Methoden zur Auswahl von Arbeitnehmern Handschriftanalyse, Assessment-Center, Biodaten, Vorstellungsgespräche, psychologische Tests, Referenzen, Prüfungen der Arbeitsleistung genannt.<sup>23</sup>

Die *Handschriftenanalyse* wird auch als Grafologie bezeichnet. Es handelt sich um eine Methode, bei der die Untersuchung bestimmter Merkmale der Handschrift eines Bewerbers und die daraus resultierenden Rückschlüsse auf ihre Eigenschaften. Personen, die Grafologie anwenden, konzentrieren sich hauptsächlich auf die Neigung oder Form des Buchstabens. Um diese Methode anwenden zu können ist es Grundvoraussetzung, dass das Unternehmen oder der Personalverantwortliche über ausreichend Stichproben des Bewerbers verfügt. Ein *Assessment-Center* ist ein Verfahren, das mehrere der oben genannten Techniken umfasst, z. B. Vorstellungsgespräche, psychologische Tests oder Arbeitsleistungstests. Bewerber arbeiten meist in einer Gruppe und müssen eine der folgenden Techniken anwenden, wenn sie miteinander interagieren. *Biodata* ist ein Begriff, der sich auf die Angabe von biografischen Informationen über die Lebenserfahrung eines Bewerbers bezieht. Übersichten mit biografischen Informationen können folgende Angaben enthalten z. B. 150 Fragen, die sowohl objektive (z. B. berufliche Qualifikationen) als auch subjektive (z. B. Präferenzen für berufliche Merkmale) Fragen umfassen. *Vorstellungsgespräche* sind eine Methode zur Auswahl von Arbeitnehmern, die mehr als einen Interviewer haben können. In diesem Fall ist von dem Begriff "Gruppeninterview". Im Vorstellungsgespräch werden dem Bewerber konkrete Fragen, die sich auf die ausgeschriebene Stelle

---

<sup>22</sup> Vgl. Arnold (2007), S.162-163.

<sup>23</sup> Vgl. Arnold (2007), S.164.

beziehen, gestellt. Die psychologische *Testung* ist eine Methode, die Tests zu kognitiven Fähigkeiten und eine Selbstberichtsmethode zur Messung der Persönlichkeit dient. Tests der kognitiven Fähigkeiten umfassen z. B. einen Sprachtest der Ausdrucksfähigkeit, einen Intelligenztest oder einen Logiktest. *Referenzen* beziehen sich auf Informationen, die dem Unternehmen in der Regel vom früheren oder derzeitigen Arbeitgeber des Bewerbers zur Verfügung gestellt werden und für gewöhnlich am Ende des Auswahlverfahrens in Betracht gezogen werden. Die gewonnenen Informationen können sowohl allgemein als auch spezifisch sein. *Prüfungen für Arbeitstätigkeiten* sind Tests, die Beispiele für bestimmte Arbeiten enthalten. Sobald ein Kandidat oder eine Kandidatin an diesen Tests teilnimmt, erhält er oder sie Anweisungen, die innerhalb eines vorgegebenen Zeitfensters zu erfüllen sind.<sup>24</sup>

#### **2.3.4 Mitarbeiterführung**

In Management and Leadership zitiert der Autor Armstrong das Oxford English Dictionary und sagt: "Führen bedeutet, jemanden zu veranlassen, mit jemandem zu gehen, Führung und Anleitung zu geben." Er erklärt, dass Personen, die als Führungskräfte bezeichnet werden, die Aufgabe haben, die Richtung vorzugeben und die Menschen dazu zu bringen, ihnen zu folgen. Die Kunst, Menschen zu führen, besteht darin, sie zu inspirieren, ihre Fähigkeiten und Stärken zu verwenden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen und ihre Loyalität zu gewinnen.<sup>25</sup>

Die Rolle der "*Definition der Aufgabe*" bedeutet, dass die Führungskräfte sicherstellen müssen, dass eine Gruppe von Arbeitnehmern, die eine bestimmte Aufgabe ausführt, ganz genau weiß, was von ihr verlangt und erwartet wird. Eine *Aufgabe zu erfüllen* bedeutet, dass der Vorgesetzte die Umsetzung der gestellten

---

<sup>24</sup> Vgl. Arnold (2007), S.164.

<sup>25</sup> Vgl. Armstrong/ Stephens (2008), S.28.

Aufgabe beaufsichtigt. Wenn die Führungskraft dieser Aufgabe nicht nachkommt, kann es zu Frustration, Disharmonie, Kritik und im schlimmsten Fall dem Zusammenbruch der Gruppe kommen. Die dritte Aufgabe des Leiters besteht darin, wirksame *Beziehungen* zwischen ihm und den Mitarbeitern der Gruppe, aber auch zwischen den Mitgliedern der Gruppe und *untereinander zu unterhalten*. Diese Beziehungen lassen sich unterteilen in solche, die sich auf das Team, seine Moral und das gemeinsame Ziel beziehen, und solche, die sich auf die einzelnen Arbeitnehmer und ihre Motivation beziehen.<sup>26</sup>

### **2.3.5 Kontrolle**

Der Autor Veber sagt, dass der Begriff Kontrolle eine kritische Bewertung der Realität darstellt, die die Kontrollabsichten berücksichtigt. Kontrolle dient dazu festzustellen, ob die Entwicklung der zu kontrollierenden Tätigkeit mit den vorgegebenen Anforderungen übereinstimmt. Im Rahmen der Kontrolle erfolgt eine laufende Bewertung der geleisteten Arbeit und eine Überprüfung derselben, ob die tatsächlichen Ergebnisse dieser Arbeit mit den geplanten Ergebnissen übereinstimmen. Die Führungskraft bewertet objektiv die geleistete Arbeit und korrigiert auf dieser Grundlage die folgenden Arbeitsabläufe, um die Ziele so effizient wie möglich zu erreichen. Wenn das Unternehmen von den aufgestellten Plänen abweicht, muss der Manager dafür sorgen, dass diese Abweichungen im Interesse der weiteren Entwicklung des Unternehmens beseitigt werden. Der Kontrollprozess umfasst drei Schritte:

- Festlegung von Standards oder Zielergebnissen,
- Messung der geleisteten Arbeit anhand der Normen,
- Korrektur der festgestellten Abweichungen von Plänen und Normen.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Armstrong/ Stephens (2008), S.29.

<sup>27</sup> Vgl. Veber (2000), S.92.

## 2.4 Führung

"Die Führungskräfte von heute müssen in der Lage sein, eine Vielzahl von Führungsstilen zu beherrschen und gleichzeitig darauf vorbereitet sein, Untergebene zu führen."<sup>28</sup>

### 2.4.1 Definition des Begriffes Führung

Wunderer versteht Führung als „wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“<sup>29</sup>

Unter Führung versteht Staehe die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.<sup>30</sup>

Bei Führung geht es darum, die "richtigen Dinge" zu tun, neue Wege zu finden und zu nutzen, Ziele zu setzen und Menschen dazu zu bringen, diese Ziele zu erreichen. Im Kern geht es um eine Veränderung der Art und Weise, wie wir mit Menschen arbeiten. Es sind nicht mehr die Untergebenen, die die Regeln bestimmen sollen, sondern aktive, motivierte und fähige Mitarbeiter, die Ziele mitgestalten und innerhalb des Teams die geeignetsten Wege finden können, um die Vision und Strategie des Unternehmens zu erreichen. Eine aktive und motivierte Belegschaft sollte nicht nur erwartet werden, sondern man sollte ihr auch den Freiraum dafür geben.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Tureckiová (2004), S.75.

<sup>29</sup> Vgl. Wunderer (2009), S.4.

<sup>30</sup> Vgl. Staehe (1973), S.15.

<sup>31</sup> Vgl. Tureckiová (2004), S.74.

Der Begriff der Führung wird in der Führungsliteratur nicht einheitlich definiert:

- Einerseits wird Führung als eine untergeordnete Funktion des Managements gesehen, wobei Führung eine der wesentlichen Funktionen einer Führungskraft ist, die darin besteht, dass die Führungskraft die Mitarbeiter überzeugt, aktiviert und stimuliert, damit die gesetzten Ziele erreicht werden. Andererseits es geht eher darum, die Mitarbeiter zu beeinflussen oder zu leiten.
- Die zweite Perspektive unterscheidet Führung von traditionellen Managementpraktiken. Sie betont die Aspekte der langfristigen Vision und die Aktivierung aller Mitarbeiter, um diese zu erreichen.<sup>32</sup>

#### **2.4.2 Theorie X und Y**

Der Autor dieser Theorie ist Douglas McGregor, der sich von der Bedürfnispyramide des amerikanischen humanistischen Psychologen Abraham Maslow inspiriert ließ. Es ist der sogenannte Startpunkt oder ein Leitfaden für die Entscheidungsfindung im Managementbereich.

- Theorie X - verwendet direkte Befehle in Form von autokratischem oder direktivem Führungsstil. Menschen haben keine Lust auf Arbeit, diese Abneigung ist angeboren und sie weigern sich, Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Ihre Arbeit unterliegt stets der Kontrolle durch den Vorgesetzten. Das Gehalt ist grundsätzlich unzureichend. Um die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern, greift der Manager auf Disziplinarmaßnahmen zurück. Dieser Theorie zufolge assoziieren Menschen mit Arbeit ausschließlich negative Emotionen.

---

<sup>32</sup> Vgl. Veber (2009), S.124.

- Theorie Y – bei dieser Theorie strebt eine Person nach Eigenverantwortung, sucht nach einem möglichen Arbeitsplatz und verbindet damit positive Emotionen, da sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln und sich verbessern wollen. Diese Erfahrungen wendet er mit Freude in seinem Unternehmen an. Die Arbeit macht ihm Spaß, sodass der Vorgesetzte zum Beispiel in Form von Belohnungen eher motivierend eingreift. Belohnungen führen zur Erfüllung der Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer, die nach dieser Theorie in der Regel von vielen gefordert wird. Es sind vor allem der liberale oder partizipative Führungsstil, die diese Theorie bekräftigen.<sup>33</sup>

### **2.4.3 Das „Verhaltensgitter“ GRID Blake & Mouton**

Das grundlegende Kriterium für die Unterscheidung von Managementstilen ist:

- Menschenorientierung – die Bemühung, auf alle Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und eine freundliche Atmosphäre am Arbeitsplatz zu schaffen und zu erhalten.
- Aufgabenorientierung – die Bemühung, die zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen und die höchstmögliche Arbeitsleistung zu erzielen.

Blake und Mouton haben gemeinsam das GRID-System erfunden. Es ist ein Verhaltensgitter, das zwei Achsen hat. Die vertikale Achse ist personenorientiert, wohingegen die horizontale Achse aufgabenorientiert ist. Sie haben mehrere Managementstile, die sie mit Koordinaten versehen haben in das Diagramm aufgenommen.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl.Cejthamr/ Dědina (2010), S.65-66.

<sup>34</sup> Vgl.Bělohávek (2005).

Freier Kurs (1.1) - Geringstmögliche Einwirkung auf die Arbeitsleistung und auf die Mitarbeiter.

Leiter der Gärtnergilde (1.9) - Kümmert sich um die Bedürfnisse der Menschen, um eine angenehme, freundliche Atmosphäre und darum ein angemessenes Arbeitstempo zu schaffen. Der Schwerpunkt liegt hierbei darauf positive Emotionen und Beziehungen zwischen Untergebenen und Vorgesetzten, manchmal auf Kosten von Arbeitsergebnissen, zu etablieren.

Teamleiter (9.9) - erzielt Ergebnisse durch das Engagement seiner Mitarbeiter. Es besteht ein Gefühl der Zugehörigkeit, und deshalb strebt die Organisation nach Vertrauen und Zusammenarbeit. Ein Teamleiter ist ziel- und teamorientiert und strebt durch die Förderung seiner Mitarbeiter und gemeinsamen Problemlösungsansätzen nach optimalen Ergebnissen.

Pflanzer (9.1) – Die Leistung im operativen Management ist mit minimaler Aufmerksamkeit für problematische Personen verbunden. Die Führungskraft ist nur darauf bedacht, die Aufgabe zu erfüllen und die bestmögliche Arbeitsleistung zu erzielen. Durch sein Verhalten demonstriert er Macht und Autorität. Er kontrolliert seine Mitarbeiter und sagt ihnen, was sie zu tun haben und wie sie es tun sollen.

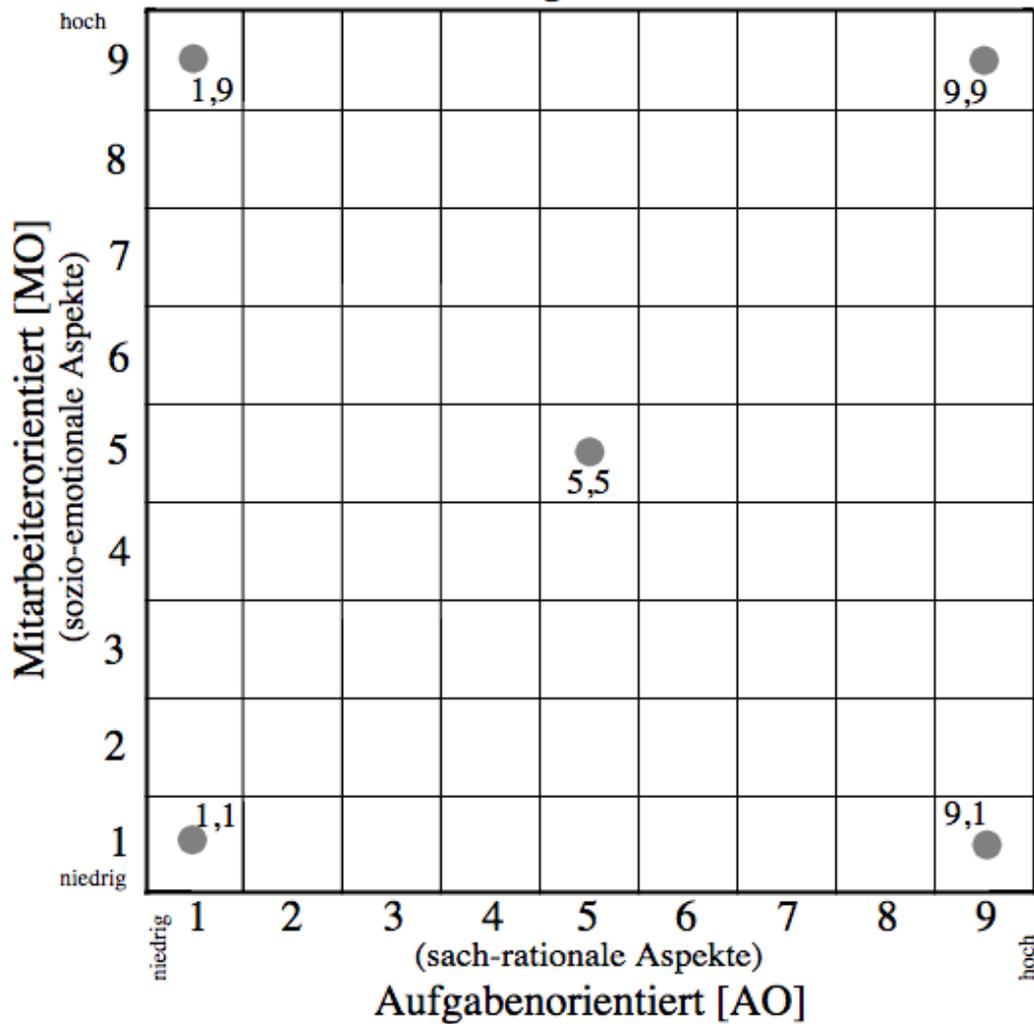
Kompromissler (5,5) - Ist bemüht durch die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen dem Bedarf an Leistung einerseits und der Aufrechterhaltung der Moral andererseits eine akzeptable Leistung zu erbringen.<sup>35,36</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Steigauf (2011), S.171.

<sup>36</sup> Vgl. Wagener (2017).

Abbildung 2 - Das Verhaltensgitter GRID Blake & Mouton  
**Managerial Grid**



Quelle: Wagener (2017)

## 2.5 Führungsstile

Der Führungsstil ist die Art und Weise, in der Führungsaufgaben wahrgenommen werden. Es ist die Art und Weise, wie eine Führungskraft die Mitarbeiter im Team behandelt. Führungskräfte und Manager können im Umgang mit ihren Mitarbeitern

unterschiedliche Ansätze verfolgen. Der Ansatz, den eine Führungskraft oder ein Manager anwendet, wird als ihr Führungsstil bezeichnet.<sup>37</sup>

Es gibt keinen idealen Führungsstil auf der Welt. Alles hängt von den Umständen ab. Zu den Faktoren, die den Grad der Angemessenheit eines Stils beeinflussen, gehören die Art der Organisation, die Art der Aufgabe, die Merkmale der Gruppe und die Persönlichkeit der Führungskraft. Eine intelligente Organisation muss vor allem durch Überredung und Zustimmung gesteuert werden.<sup>38</sup>

### 2.5.1 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin

Führungsstile auf der Grundlage eines in den 1930er Jahren definierten Experiments von Kurt Lewin.

a) **Autoritärer Stil** - eine Führungskraft, die einen autoritären Stil anwendet, muss Untergebene und deren Arbeit leiten. Er oder sie bestimmt Aufgaben und Verfahren, kann sich aber von der Gruppendiskussion fernhalten. Autoritäre Führungspersönlichkeiten priorisieren die Kommunikation mit ihnen und motivieren die Kommunikation innerhalb der Gruppe überhaupt nicht. Sie bewerten, loben und kritisieren in erster Linie nach ihren eigenen persönlichen Maßstäben und nicht nach objektiven Kriterien. Häufig bewerten andere Führungskräfte den autoritativen Stil als negativ, pessimistisch und in manchen Fällen sogar als entmutigend. Ein autoritärer Leiter jedoch argumentiert: "Meine Untergebenen sind faul, also muss ich ihnen sagen, was sie zu tun haben". Dieser Stil ist gut geeignet, um erwartete Regeln und Standards festzulegen. Dies ist z. B. beim Berufseinstieg oder Berufsanfängern ein häufig angewandtes Vorgehen.

---

<sup>37</sup> Vgl. Cejthamr/ Dědina (2010), S.57-63.

<sup>38</sup> Vgl. Armstrong/ Stephens (2008).

- Zu den Vorteilen dieses Stils gehört, dass er effizient und produktiv ist. Autoritäre Führungspersönlichkeiten sorgen für Orientierung und Klarheit bei der Arbeit ihrer Mitarbeiter und erzielen in kürzerer Zeit bessere Ergebnisse. Darüber hinaus ist dieser Stil nützlich, um Ziele und Arbeitsstandards festzulegen.
- Negativ gesehen fördert autoritäre Führung jedoch Abhängigkeit, Verlust von Individualität und Unterwürfigkeit. Die Kreativität und die persönliche Entwicklung der Untergebenen können blockiert werden, was dazu führen kann, dass sie das Interesse an ihrer Arbeit verlieren und mit der Zeit unzufrieden werden. Das kann weitreichende Folgen auf die Arbeitsmoral haben und sich längerfristig negativ auswirken.<sup>39</sup>

b) **Demokratischer Stil** - demokratische Führungskräfte halten ihre Untergebenen für voll und ganz in der Lage, ihre Arbeit selbständig auszuführen. Sie ziehen es vor, mit ihren Untergebenen zu arbeiten, anstatt sie zu kontrollieren. Sie bemühen sich um eine Gleichberechtigung aller und stellen sich nicht über ihre Untergebenen. Führende Demokraten sehen sich eher als Steuermann denn als Führer. Der Rat, den sie anderen geben, Orientierungshilfe und sie nicht verändern. Die Priorität dieser Führungspersönlichkeiten besteht darin, dass jeder zu Wort kommt und gehört wird. Sie kommunizieren nicht von oben nach unten, sondern mit Untergebenen auf derselben Ebene der flachen Hierarchie. Demokratische Führungspersönlichkeiten geben Ratschläge, Informationen und Anregungen, ohne jedoch Befehle zu erteilen oder Druck auszuüben. Ihre Bewertung der unterstellten Mitarbeiter ist objektiv.

- Die positiven Aspekte dieses Stils sind die, größere Zufriedenheit, das gesteigerte Engagement und der Zusammenhalt unter den Gruppenmitgliedern. Unter demokratischer Führung sind Aspekte wie

---

<sup>39</sup> Vgl. Steigauf (2011), S.171.

Freundschaft, Gemeinsamkeiten und gegenseitige Wertschätzung häufiger vorzufinden. Dieser Stil führt zu einer stärkeren Arbeitsmotivation und gesteigerter Kreativität. Die Menschen sind stärker motiviert, ihre Talente zu entwickeln und sich zu einzubringen.

- Der Nachteil ist, dass dieser Stil mehr Zeit und Engagement von der Führungskraft erfordert. Die Arbeit wird erledigt, aber nicht so effektiv wie mit einer autoritären Führungskraft.<sup>40</sup>

c) **Liberaler Stil (Laissez-faire-Stil)** - bereits der französische Name des Stils "Laissez-faire" ("Lasst uns machen"), offenbart die Haltung des Leiters gegenüber den Untergebenen. Häufig wird der Stil auch als "Nicht-Führungsstil" bezeichnet. Die liberale Führungskraft versucht nicht, die Untergebenen autoritär zu kontrollieren, leitet sie nicht direkt an (demokratisch). Eine Führungskraft, die diesen Stil praktiziert, ignoriert seine Mitarbeiter und deren Arbeitsmotivation. Er erkennt zwar seine Untergebenen an, jedoch sind sie ihm gleichgültig und er versucht nicht, ihre Tätigkeit zu beeinflussen. Arbeitnehmer, die nach dem liberalen Stil geführt werden, haben Arbeitsfreiheit - sie tun, was sie wollen und wann sie wollen sie wollen. Diese Führungskräfte versuchen nicht, die Fortschritte ihrer Untergebenen zu bewerten oder zu regulieren.

- Der liberale Stil kann nur in Ausnahmesituationen erfolgreich sein, denn es gibt den Menschen völlige Freiheit. In Ausnahmesituationen kann diese Freiheit Menschen zugutekommen, jedoch wirkt sie sich größtenteils negativ auf die Arbeitnehmer aus.
- Der Nachteil dieses Stils ist, dass er unter einer liberalen Führung sehr wenig erreicht wird, weil die Menschen keine Orientierung haben und nicht wissen, was sie tun sollen. Das liest sich nicht als sehr differenzierte, geschweige denn wissenschaftliche Aussage. Die gewährte Freiheit führt zu einer

---

<sup>40</sup> Vgl. Steigauf (2011), S.172.

Atmosphäre, in der Die meisten Untergebenen verwirrt sind. Ohne Richtung und Ziel ist es für Arbeitnehmer sehr schwierig, Motivation und Sinn in ihrer Arbeit zu finden. Deshalb verlieren sie die Motivation und werden depressiv. Dies führt zu einer geringeren Produktivität.<sup>41</sup>

## 2.5.2 Traditionelle Führungsstile nach Michael Armstrong

Nach Armstrong gibt es verschiedene Führungsstile, die sich wie folgt unterteilen lassen:

a) **Charismatisch/nicht-charismatisch** - Charismatische Führungskräfte stützen sich auf ihre Persönlichkeit, ihre Inspiration und ihre "Aura". Sie sind oft Führungspersönlichkeiten mit Visionen, die sich auf den Erfolg konzentrieren, überlegte Risiken eingehen und gut kommunizieren können. Uncharismatische Führungskräfte verlassen sich stark auf ihr Know-how (Autorität kommt von Menschen, die wissen...), ihr unerschütterliches Selbstvertrauen und ihren kühlen analytischen Ansatz.

b) **Autokratisch/Demokratisch** - Autokratische Führer setzen ihre Entscheidungen durch und nutzen ihre Position, um Menschen zu zwingen, das zu tun, was sie ihnen sagen. Führende Demokraten ermutigen, Menschen sich zu beteiligen und sie in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.

c) **Ermöglichen/Kontrollieren** - Führungspersönlichkeiten, die es schaffen, Menschen mit ihrer Zukunftsvision zu inspirieren und zu ermutigen, gemeinsame Ziele zu erreichen.

---

<sup>41</sup> Vgl. Steigauf (2011), S.173.

d) **Transaktional/Transformational** - Führungskräfte, die sich auf einen transaktionalen Führungsstil konzentrieren, verkaufen Geld, Arbeit und Sicherheit für Harmonie. Führungspersönlichkeiten, die sich auf den Wandel konzentrieren, motivieren ihre Mitarbeiter, höhere Ziele anzustreben.<sup>42</sup>

## 2.6 Fazit Führungsstile

In diesem Kapitel geht es um Führungs- und Managementstile, die von den Autoren Armstrong und Lewin in ihren jeweiligen Werken erläutern werden. Der jeweilige Stil wird basierend auf den unterschiedlichen Charakterzügen der Mitarbeiter unterteilt, d. h. einer Ansammlung von individuellen Merkmalen und Eigenschaften, die sich daraus ergeben, wie sich eine Person verhält, was sie erlebt und wie sie auf bestimmte Situationen reagiert. Führungsstile lassen sich anhand der Stärken oder Schwächen der Führungskraft unterscheiden. Die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter loben, und die Beziehung oder der Beitrag, den sie zu dem von ihnen geleiteten Unternehmen leisten, bestimmen ihren Führungsstil.

---

<sup>42</sup> Vgl. Armstrong (2006), S.130.

### 3 Grundlagen über Tandem

Die Tandem-Koordinierungszentren für den Deutsch-Tschechischen Jugendaustausch sind Einrichtungen, die auf der Grundlage einer gemeinsamen Erklärung des tschechischen Ministers für Bildung, Jugend und Sport, Ivan Pilip, und der deutschen Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Claudia Nolte, anlässlich der ersten deutsch-tschechischen Jugendbegegnung in Polička im Jahr 1996 gegründet wurden. In dieser Erklärung wurde die Absicht bekundet, in jedem Land ein Koordinierungszentrum für den Deutsch-Tschechischen Jugendaustausch einzurichten.<sup>43,44</sup>

Abbildung 3 - Logo Tandem



Quelle: Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020).

Im April 1997 wurden zwei Tandem-Koordinationszentren für den deutsch-tschechischen Jugendaustausch in Pilsen und Regensburg eingerichtet. Ihr Ziel ist es, staatliche und nichtstaatliche Institutionen und Organisationen in beiden Ländern bei der Umsetzung und Intensivierung des deutsch-tschechischen Jugendaustausches und der internationalen Zusammenarbeit zu unterstützen.

---

<sup>43</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

<sup>44</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

Die definierten Ziele fußen auf einem Abkommen zwischen der Regierung der Tschechischen und Slowakischen Föderativen Republik und der Regierung der Bundesrepublik Deutschland über die Zusammenarbeit und den grenzüberschreitenden Jugendaustausch vom 29. November 1990. Das tschechische Büro befindet sich in Pilsen und wurde von der Westböhmischen Universität in Pilsen organisiert. Methodisch wird das Pilsener Koordinierungszentrum von der Abteilung für politische Koordinierung und internationale Angelegenheiten des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport der Tschechischen Republik geleitet. Die deutsche Koordinierungsstelle steht unter dem Dach des bayerischen Jugendrings. Beide Büros sind landesweit tätig. Tandem erfüllt seinen Auftrag mithilfe von Programmen und Projekten zur Förderung der Deutsch-Tschechischen Zusammenarbeit zwischen jungen Menschen.<sup>45,46</sup>

Die Tandem-Koordinierungszentren für den Deutsch-Tschechischen Jugendaustausch unterstützen die Annäherung und den Ausbau der vielseitigen Kontakte und freundschaftlichen Beziehungen zwischen jungen Menschen aus der Tschechischen Republik und Deutschland. Die Koordinierungszentren beraten und unterstützen staatliche und nicht-staatliche Einrichtungen und Organisationen beider Länder bei der Durchführung und Intensivierung des Deutsch-Tschechischen Jugendaustausches und der internationalen Zusammenarbeit im Bereich der Jugendarbeit. Häufig bewerten andere Führungskräfte den autoritativen Stil als negativ, pessimistisch und in manchen Fällen sogar als entmutigend. Das Ziel der Aktivitäten ist es, junge Menschen zusammenzubringen. Die Koordinierungsstellen sind hauptsächlich in den folgenden Bereichen tätig:

---

<sup>45</sup> Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020).

<sup>46</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

- Beratung und Unterstützung all jener, die den Deutsch-Tschechischen Kinder- und Jugendaustausch, den Schüler- und Studentenaustausch durchführen,
- finanzielle Unterstützung der Deutsch-Tschechischen Zusammenarbeit im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit,
- Initiierung von Austauschprojekten und neuen Formen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,
- Erleichterung von Partnerschaften,
- Ausbildung von Fachkräften im Bereich der Jugendarbeit,
- Erleichterung der Mobilität von Einzelpersonen (Praktika, Hospitationen, Freiwilligendienste),
- Verfassen von Informations- und Arbeitsmaterialien,
- Empfehlungen geben an den Deutsch-Tschechischen Jugendrat sowie an die zuständigen nationalen Ministerien.<sup>47,48</sup>

### **3.1 Tätigkeitsbereiche**

#### **Außerschulischer Austausch**

Tandem fördert die Deutsch-Tschechische Zusammenarbeit junger Menschen in ihrer Freizeit. Zielgruppe sind ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter in der Kinder- und Jugendarbeit, Leiter von Freizeit- und Bildungsvereinen, Jugendzentren und -clubs, sowie für die Jugendarbeit zuständige Mitarbeiter in Ämtern oder Beratungsstellen. Tandem bereitet Kontaktseminare und thematische Seminare, Informationsreisen, Seminare zur Entwicklung bestehender Partnerschaften zwischen Organisationen aus der Tschechischen Republik und Deutschland vor, unterstützt die Kontakte und Informationen zur Finanzierung und organisiert

---

<sup>47</sup> Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020).

<sup>48</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

Deutsch-Tschechische Jugendbegegnungen. Weitere Informationen können in Anhang 1 - Außerschulischer Austausch entnommen werden.<sup>49</sup>

### **Schulischer Austausch**

Tandem bietet Schulen und Bildungseinrichtungen unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten bei der Durchführung von Deutsch-Tschechischen Schulaustauschen und Projekten. Es kann helfen, Kontakte in einem Nachbarland zu knüpfen, Fortbildungsseminare für Lehrer und andere Veranstaltungen zu organisieren, über Finanzierungsmöglichkeiten zu informieren, methodische Hilfsmittel und andere nützliche Materialien für die Vorbereitung und Durchführung von Schulaustauschen zu veröffentlichen. Weitere Informationen können in Anhang 2 - Schulischer Austausch gefunden werden.<sup>50</sup>

### **Programm „Freiwillige Berufliche Praktika“**

Das Förderprogramm für Berufspraktika ermöglicht es tschechischen und deutschen Schülern von beruflichen Gymnasien und Berufsoberschulen ab 16 Jahren sowie Schülern von höheren Berufsschulen, ein mindestens zweiwöchiges Praktikum zu absolvieren. Zum Beispiel in Unternehmen, Werkstätten, Bildungseinrichtungen und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung im Nachbarland. Das Programm wird aus unterschiedlichen Fördermitteln wie z.B. Deutsch-Tschechischen Zukunftsfonds oder Programm Erasmus+ finanziert. Weitere Informationen kann man in Anhang 3 - Programm „Freiwillige berufliche Praktika“ finden.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a).

<sup>50</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.d).

<sup>51</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.b).

### **Angebote im Vorschulbereich**

Regelmäßige deutsch-tschechische Begegnungen im Vorschulbereich bieten Kindern die einmalige Chance, bereits im frühen Alter grenzüberschreitende Freundschaften zu knüpfen und erste Kenntnisse der Nachbarsprache zu erwerben. Tandem unterstützt seit 2006 die Zusammenarbeit zwischen Kindertagesstätten entlang der deutsch-tschechischen Grenze.<sup>52</sup>

### **Projekt [www.ahoj.info](http://www.ahoj.info)**

Das Portal [www.ahoj.info](http://www.ahoj.info) wird von jungen Menschen für junge Menschen betrieben. Es bietet Informationen über Kultur, Sprache, Reisen, Studium und Freiwilligenarbeit in Deutschland und bringt regelmäßig interessante Artikel über Veranstaltungen oder aktuelle Themen im deutsch-tschechischen Umfeld.<sup>53</sup>

### **Sprachanimation**

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des internationalen Austauschs und der Jugendbegegnungen innerhalb und außerhalb der Schule. Um dies zu unterstützen, benutzt Tandem die Sprachanimation, eine unkonventionelle und spielerische Methode, die sich zur Einführung in die Grundlagen einer Fremdsprache und zur Vertiefung bereits erworbener Sprachkenntnisse eignet. Die Sprachanimation erleichtert die Kommunikation in gemischten Gruppen, hilft, die Schüchternheit im Umgang mit einer Fremdsprache und die Angst vor Fehlern zu überwinden, und stärkt die Eigeninitiative und Kreativität der Teilnehmer. Tandem vermittelt ausgebildete und zertifizierte Sprachanimateure. Weitere Informationen kann man in Anhang 4 - Sprachanimation finden.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

<sup>53</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

<sup>54</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.e).

## **Projekt Nachbarwelten – Sousední světy: Deutsch-Tschechische Sprach- und Medienprojekte für Kinder von 3 bis 8 Jahren**

Das Projekt richtet sich an Kindergärten, Horte 1. und 2. Klassen in Grundschulen und weitere Organisationen in der Grenzregion, die mit Kindern von 3 bis 8 Jahren arbeiten. Ziel des Projekts ist es, gemeinsam mit Kindern spielerisch deutsch-tschechische Angebote sowie niedrighschwellige Sprach- und Medienprojekte umsetzen.<sup>55</sup>

### **Tandem – Kontaktdatenbank**

Ohne gute Partnerschaften gibt es keine guten Projekte. Deshalb gehört die Vermittlung von Partnerschaften zwischen Institutionen, Organisationen, Schulen, Vereinen etc. zu den wichtigsten Aufgaben von Tandem. Mit Hilfe der Kontaktdatenbank kann eine geeignete Partnerorganisation gefunden werden. Weitere Informationen kann man in Anhang 5 - Kontaktdatenbank finden.<sup>56</sup>

### **Tandem – Projektdatenbank**

Anregungen für die Deutsch-tschechische Zusammenarbeit werden in der Tandem-Projektdatenbank angeboten. Hier findet man Beispiele für deutsch-tschechische Projekte und Begegnungsmaßnahmen.<sup>57</sup>

## **3.2 Tandem Pilsen**

Das tschechische Büro befindet sich in Pilsen und wurde von der Westböhmischesn Universität in Pilsen organisiert. Methodisch wird das Pilsener Koordinierungszentrum von der Abteilung für politische Koordinierung und internationale Angelegenheiten des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport der

---

<sup>55</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

<sup>56</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.c).

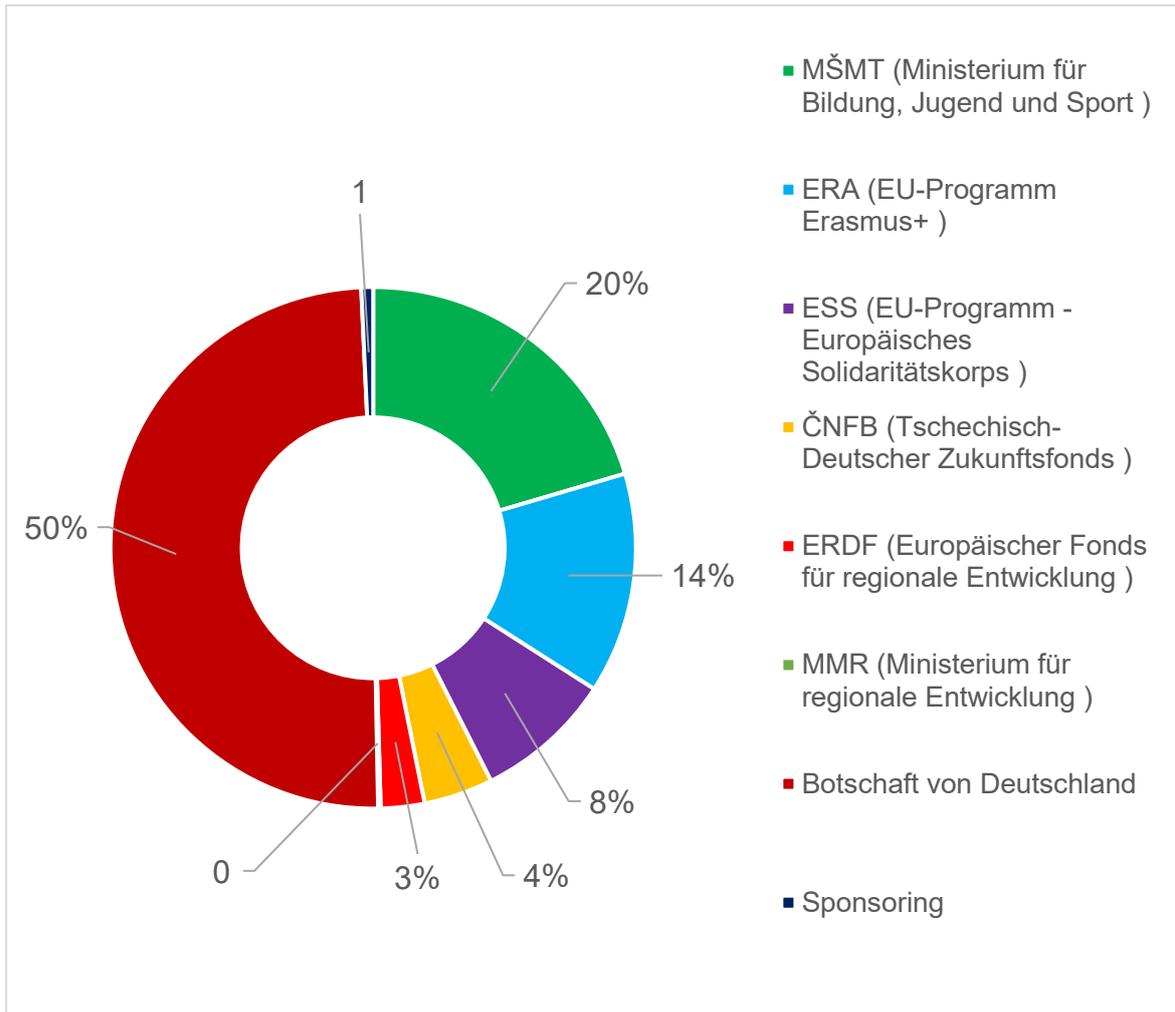
<sup>57</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

Tschechischen Republik geleitet. Tandem Pilsen wird zu 100 Prozent vom Ministerium für Bildung, Jugend und Sport finanziert. Die Finanzierung von Projekten und Programmen erfolgt aus verschiedenen Mitteln, wie zum Beispiel die Deutsch-Tschechischen Zukunftsfonds<sup>58</sup>, Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, usw. Die genauen Zahlen der einzelnen Unterstützer finden Sie unter Anhang 6 - Tabelle Finanzierung Tandem Pilsen 2020. Die Finanzierung von Tandem Pilsen im Jahr 2020 Graph 1 dargestellt.

---

<sup>58</sup> Der Deutsch-Tschechische Zukunftsfonds ist eine Stiftung, die durch die Förderung gemeinsamer tschechisch-deutscher Projekte zur Vertiefung des gegenseitigen Wissens, der freundschaftlichen Beziehungen und der Zusammenarbeit zwischen Tschechen und Deutschen beiträgt.

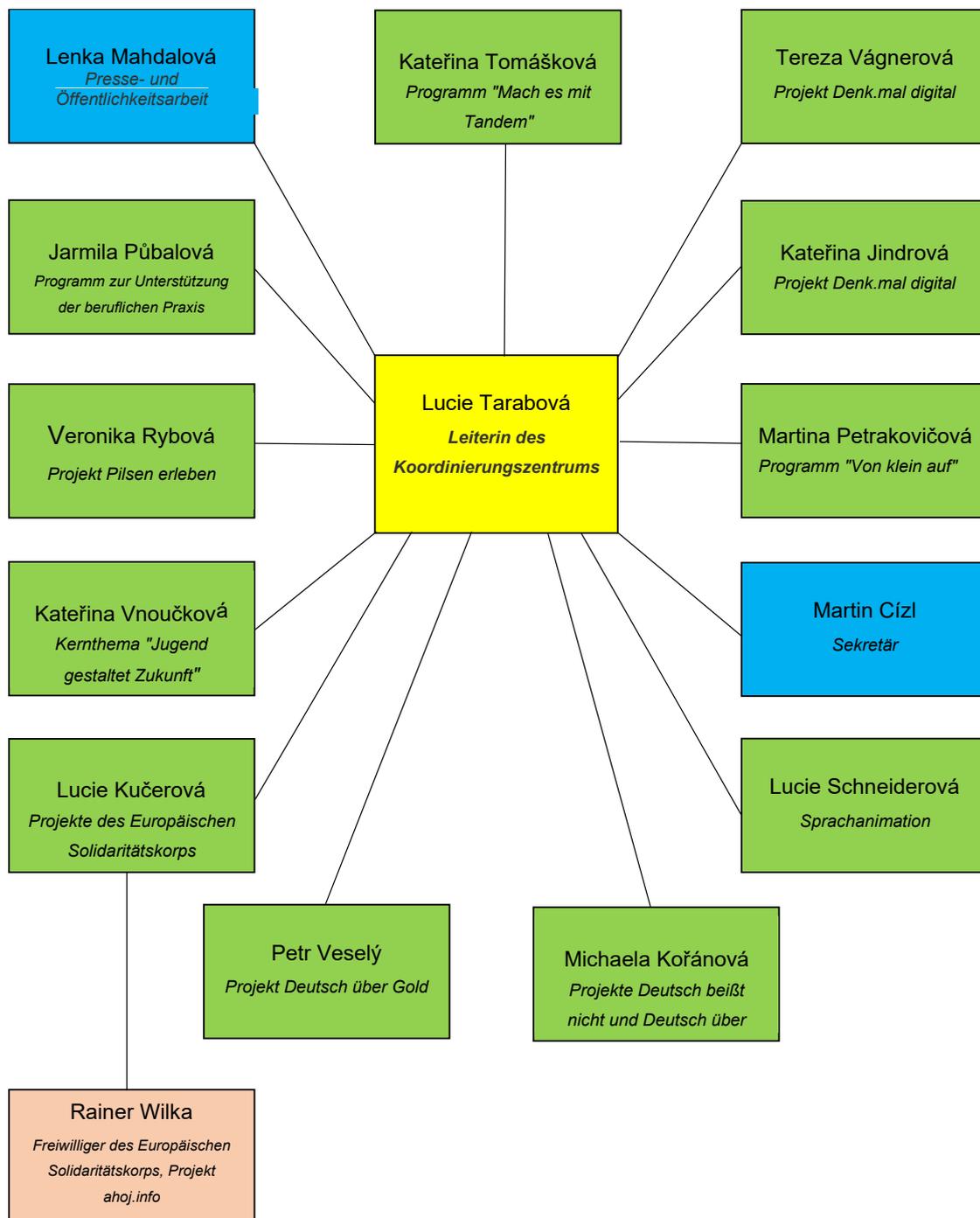
**Graph 1 - Finanzierung Tandem Pilsen 2020**



Quelle: Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020)

Die Organisationsstruktur ist in Tandem Pilsen horizontal angelegt. Eine horizontale oder flache Organisationsstruktur passt zu Unternehmen mit wenigen Ebenen zwischen dem oberen Management und den Angestellten auf der Arbeitsebene oder auch Vereinen, in denen nur wenige Mitarbeiter tätig sind. Einige Organisationen behalten diese Struktur bei, da sie weniger Überwachung bedeutet und eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter fördert. Ein Vorteil ist, dass den Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen wird, eine offenere Kommunikation gefördert wird und die Koordination und Geschwindigkeit bei der Implementierung neuer Ideen verbessert wird. Auf der anderen Seite kann es zu Verwirrung kommen, da die Mitarbeiter keinem direkten Vorgesetzten unterstellt sind. Diese Struktur kann Arbeitnehmer mit allgemeineren Fähigkeiten und Kenntnissen hervorbringen. Es kann schwierig sein, sie aufrechtzuerhalten, wenn ein Unternehmen über das Niveau einer Neugründung hinauswächst.

Abbildung 4 - Organisationsstruktur Pilsen



Quelle: Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020)

Die Leiterin von Tandem in Pilsen, Lucie Tarabová, die an der Spitze der Organisationsstruktur steht, leitet das gesamte Team und repräsentiert die Organisation nach außen. Die Organisationsstruktur ist nicht in weiteren Untergruppen untergliedert, alle Akteure befinden sich auf der gleichen Ebene. Tandem beschäftigt 14 fest angestellte Mitarbeiter und einen Freiwilligen. Die Mitarbeiter sind nicht nach ihren Tätigkeitsbereichen unterteilt, wie z.B. außerschulischer oder schulischer Jugendaustausch usw., sondern vielmehr Projekten, die von ihnen geleitet werden, zugeordnet. Die Zahl der Mitarbeiter ist der in Deutschland sehr ähnlich.<sup>59</sup>

**Abbildung 5 - Leiterin Tarabová**



Quelle: Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020).

### **3.3 Tandem Regensburg**

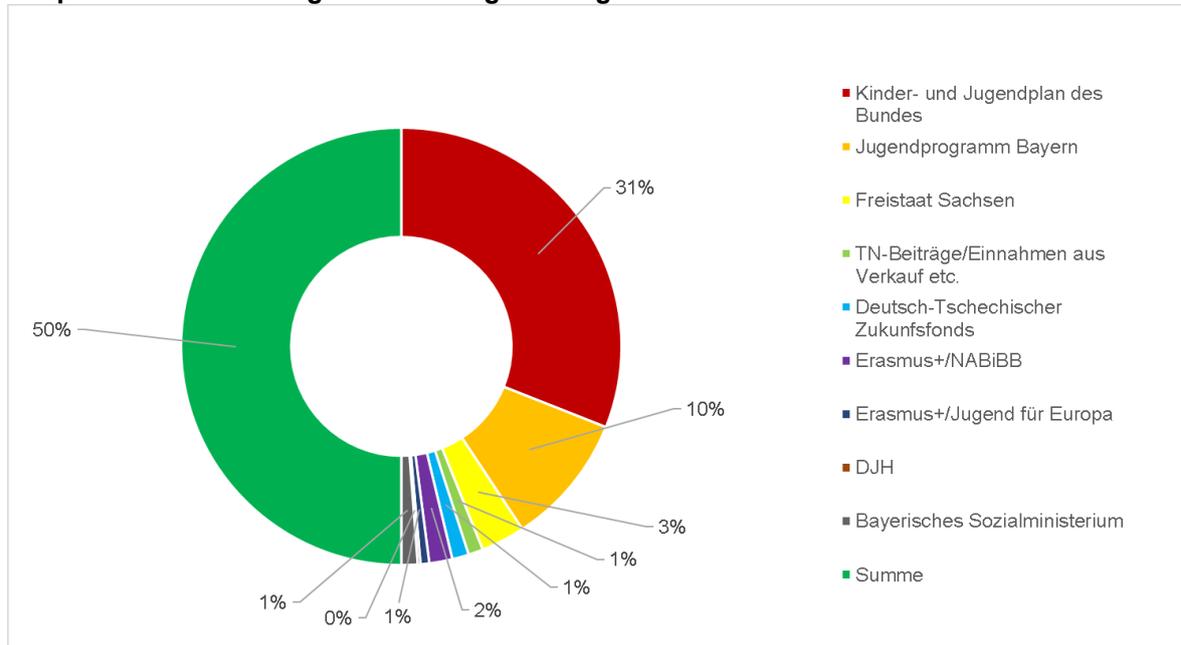
Das deutsche Büro befindet sich in Regensburg. Die deutsche Koordinierungsstelle steht unter dem Dach des Bayerischen Jugendrings. Beide Büros sind landesweit tätig. Tandem erfüllt seinen Auftrag mithilfe von Programmen und Projekten zur Förderung der Deutsch-Tschechischen Zusammenarbeit zwischen jungen Menschen. Tandem Regensburg wird zu 60 Prozent vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie zu 30 Prozent vom Freistaat Bayern und zu 10 Prozent vom Freistaat Sachsen finanziert. Weitere Fördermittel erhält Tandem von der EU, Jugendherbergen und dem Deutsch-Tschechischen Zukunftsfonds. Unterstützer finden Sie unter Anhang 7 - Tabelle Finanzierung

---

<sup>59</sup> Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020).

Tandem Regensburg 2020. Die Finanzierung von Tandem Regensburg im Jahr 2020 Graph 2<sup>60</sup>

**Graph 2 – Finanzierung Tandem Regensburg 2020**



Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020)

Nicht nur die tschechische, sondern auch die deutsche Koordinierungsstelle hat die horizontale Organisationsstruktur. Die Strukturen sind auf beiden Seiten sehr ähnlich, wie der untenstehenden Darstellung entnommen werden kann.

---

<sup>60</sup> Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020).

Abbildung 6 - Organisationsstruktur-Regensburg



Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020)

Tandem beschäftigt 12 fest angestellte Mitarbeiter und drei Freiwillige oder Praktikanten. Die Organisationsstruktur ist in Abbildung 1 dargestellt. Sie zeigt die Position der Mitarbeiter im Unternehmen und ihre Verantwortung gegenüber ihrem Vorgesetzten. Die Direktorin Katrin Freier-Maldoner ist verantwortlich für die ganze Organisation und arbeitet auf der Ebene des Senior Managers. Sie ist für die Gesamtleitung der Organisation verantwortlich. Ihre Haupttätigkeit besteht vor allem in der Vertretung und Repräsentation des Unternehmens. Die anderen hauptamtlichen Mitarbeiter sind Vertreter der verschiedenen Geschäftsbereiche und die Arbeitsbelastung ist entsprechend aufgeteilt.

**Abbildung 7 - Leiterin Freier-Maldoner**



Quelle: Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch (2020).

## **4 Empirische Forschung**

Im empirischen Teil der Abschlussarbeit werden die zuvor herausgearbeiteten theoretischen Erkenntnisse auf das ausgewählte Unternehmen Tandem, das im vorherigen Kapitel vorgestellt wurde, angewandt. Zu Beginn wird das Ziel der empirischen Untersuchung definiert und anschließend eine vergleichende Analyse des aktuellen Führungsstils - Forschungsfragen, Datenerhebung, Fragebögen und deren Bearbeitung und Auswertung - durchgeführt.

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, den Führungsstil einer Tandem-Organisation in zwei Ländern anhand von externen und internen Kriterien zu vergleichen.

### **4.1 Analyse des derzeitigen Führungsstils**

Qualitative Forschung ist nach der bekannten Definition von Disman eine nicht-numerische Untersuchung und Interpretation der sozialen Wirklichkeit mit dem Ziel, die Bedeutung, die den übermittelten Informationen zugrunde liegt, aufzudecken. Ziel der qualitativen Forschung ist es, neue Hypothesen und Theorien aufzustellen. Qualitative Forschung ist im Wesentlichen eine Analyse von Texten, die zum Verständnis der untersuchten Phänomene führt. Neben dem Verstehen dient die Analyse auch der Beschreibung und Interpretation von Phänomenen des menschlichen Lebens, häufig in den Worten der untersuchten Personen. Zu den gebräuchlichsten Methoden der Datenerhebung gehören die teilnehmende Beobachtung, das strukturierte Interview oder die Analyse von persönlichen Dokumenten.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Disman (2000), S.285-287.

Um den Führungsstil der beiden weiblichen Führungskräfte zu analysieren, wurde im Rahmen der qualitativen Forschung eine strukturierte Interviewtechnik gewählt. Diese Befragungsmethode wurde aufgrund ihrer Frage-Antwort-Möglichkeiten, die sowohl offene Fragen des Interviewers als auch freie Antworten der Führungskräfte zulassen, ausgewählt. Die Interviews sind so konzipiert, dass die Befragten detaillierte Informationen über ihre Selbstbewertung vorgenommen sowie über ihren Führungsstil selbst beurteilen. Frau Tarabová und Frau Freier-Maldoner erhielten Vorhinein ausreichend Vorbereitungszeit, um sich auf die Frage vorzubereiten und im Falle von Fragen Rücksprache zu halten, über ihre Antworten nachzudenken, und hatten auch die Möglichkeit, Fragen zu klären, falls es während des Online-Interviews zu Missverständnissen kam. Dank des gewählten Interviewformats konnten ausreichend Daten zur Auswertung des jeweiligen Führungsstils gesammelt werden, um den von ihnen angewandten Führungsstil zu bewerten. Der Fragebogen und das strukturierte Interview sind im Anhang aufgeführt.

## **4.2 Interviews mit Führungskräften**

Ziel des Fragebogens war es, herauszufinden, welchen Führungsstil die beiden Tandem-Direktorinnen bevorzugen, inwiefern sich diese unterscheiden und welche Schnittmengen es gibt. Die Fragen wurden in drei Abschnitte unterteilt: allgemeine Fragen zur Bewertung des Führungsstils, personenbezogene Fragen und konkrete Fragen zu den Themen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Mitarbeiterführung und Kontrolle.

Der Aufbau des Fragebogens folgte den Arbeitsschritten nach Pelikan: 1. Intention (Überlegungen zum Fragebogen, seinem Design, seiner Bedeutung, den Daten, die man herausfinden möchte, usw.); 2. Vorbereitung der Fragen für den Fragebogen (Konstruktion und Formulierung der Fragen, zum Teil in Form einer Vorbefragung, bei der man eine größere Anzahl von Fragen ermittelt, die man den Personen stellen will, und dann auf der Grundlage ihrer Antworten geeignete Fragen für den Fragebogen auswählen und den Rest ausschließen); 3. eigentliche Konstruktion des

Fragebogens (auf Grundlage der Forschungsziele und der Fragen aus der Vorbefragung).<sup>62</sup>

Der Fragebogen für die beiden Geschäftsführerinnen wurde in drei Abschnitte unterteilt. Zum einen wurde allgemeine Fragen zur Bewertung des Führungsstils, mit denen herausgefunden werden sollte, welche beruflichen, aber auch persönlichen Eigenschaften die beiden Befragten in dieser Position für wichtig hielten, gestellt. Im nächsten Schritt wurden die Befragten direkt angesprochen, z.B. wie lange sie schon in der Position sind und wo sie ihre Stärken und Schwächen sehen. Abschließend wurden Fragen, die sich speziell auf die einzelnen Führungsrollen beziehen und auf dem theoretischen Teil dieser Bachelorarbeit basieren, gestellt. Beide Befragten, Frau Lucie Tarabova und Frau Kathrin Freier-Maldoner, beantworteten den vorgegebenen Fragebogen, wobei beide die Möglichkeit hatten, während der Befragung Fragen zu stellen. Die vollständige Liste der Fragen finden Sie untenstehend.

#### **Allgemeine Fragen zur Bewertung des Führungsstils:**

1. Welche persönlichen Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten zeichnen Ihrer Meinung nach einem guten Vorgesetzten aus?
2. Welche Qualifikationen spielen Ihrer Meinung nach in Ihrer Position bei Tandem eine tragende Rolle? Welche Qualifikationen zeichnen Ihre Position bei Tandem aus?

#### **Personenbezogene Fragen:**

1. Wie lange üben Sie bereits eine Führungstätigkeit aus?
  2. Welche Erfahrungen in der Personalführung konnten Sie im Vorfeld sammeln?
- 

<sup>62</sup> Vgl. Pelikán (2007), S.112-113.

3. Worin sehen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Führungsstiles?
4. Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

### **Konkrete Fragen:**

#### **Planung**

1. Wie gestaltet sich Ihr Terminplan/-kalender? Haben Sie aktuell eher Online-Termine oder in Präsenz?
2. Wie viel Vorlaufzeit benötigen Sie für die Planungen von Eigenveranstaltungen? Welche Eigenveranstaltungen befinden sich aktuell in Planung?

#### **Organisation**

1. Wie organisieren Sie den ganzen Inhalt in einem kleinen Team?
2. Wie häufig finden Besprechungen statt?
3. Wie häufig und mit welchen Mitteln kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern?

#### **Personaleinsatz**

1. Haben Ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen Mitspracherecht?
2. In welchem Umfang/ Wie viel Prozent und in welchen Situationen kann ein Angestellter seine eigenen Entscheidungen treffen?
3. Worauf achten Sie (Position, Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten) bei der Aufgabenstellung?

#### **Mitarbeiterführung**

1. Welchen Führungsstil, eher autoritär oder Laissez-faire, bevorzugen Sie und warum?
2. Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter sagt Ihnen, dass er/sie einen schwerwiegenden Fehler, den Sie nicht tolerieren können, begangen hat. Wie reagieren Sie?
3. Stellen Sie sich vor, Ihr Mitarbeiter würde Ihnen sagen, dass er gemobbt wird, was wäre Ihre Lösung?

## **Kontrolle**

1. Wie oft und anhand welcher Kriterien bewerten Sie die Arbeit Ihrer Angestellten?
2. Wie wichtig ist für Sie Kontrolle und wie setzen Sie dieses Führungsinstrument in der Praxis ein?

## **4.3 Interviewauswertung**

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, Führungsstile in der grenzüberschreitenden Organisation Tandem zu definieren und anschließend zu vergleichen. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Führungsstile der beiden Geschäftsführerinnen von Tandem durch eine qualitative Fragebogenerhebung ermittelt und aus zwei Perspektiven unter Berücksichtigung von externen und internen Einflussfaktoren verglichen. Da es sich um eine Organisation, die an zwei Standorten in zwei Ländern tätig ist, handelt, spielen externe Faktoren eine wichtige Rolle.

Um den Führungsstil zu bestimmen und zu vergleichen, könnte man verschiedene externe Bedingungen wie die Gesetzgebung, Kultur oder Geschlecht als Einflussfaktoren wahrnehmen. Die Gesetzgebung betreffend, gibt es in den beiden genannten Ländern, der Tschechischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland, in denen die Untersuchung durchgeführt wurde, Unterschiede in der Regelung des Arbeitsrechts. Die spezifischen Gesetze und Vorschriften, die die Arbeitsbedingungen regeln, weichen zwar voneinander ab, da jedoch beides Staaten, Mitgliedsländer der EU<sup>63</sup>, zu deren Grundwerten die Freizügigkeit der Menschen gehört.

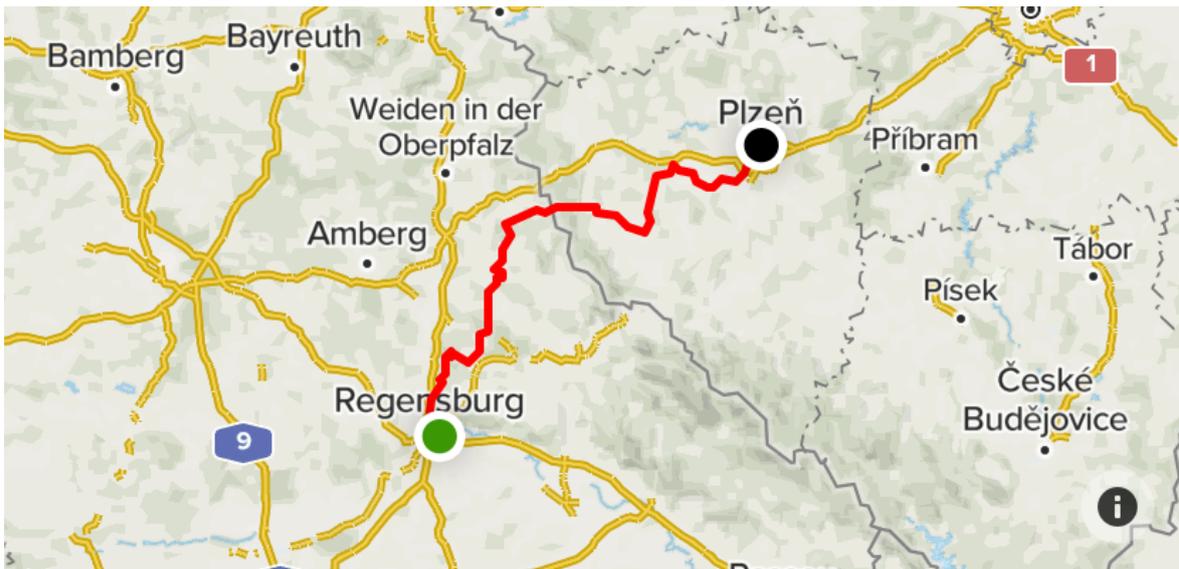
---

<sup>63</sup> Die Europäische Union ist offiziell eine politische und wirtschaftliche Union mit dem Ziel, die Zusammenarbeit in Europa zu verbessern.

Ein wichtiger Faktor, der sich maßgeblich auf den Führungsstil auswirkt, sei die Kultur sein, die eng mit der Geschichte des Landes verbunden ist und das Leben der Menschen sowohl lokal, las auch national stark beeinflusst. Die Unterschiede zwischen den beiden Nachbarländern, die trotz ihrer geografischen Nähe unterschiedliche Geschichten und Kulturen aufweisen, sind auf die historische Entwicklung beider Länder zurückzuführen. Die Wiedervereinigung Deutschlands und die Samtene Revolution legte den Grundstein für die künftige Zusammenarbeit zwischen den beiden Ländern, die darüber hinaus durch den Beitritt der Tschechischen Republik im Rahmen der EU – Osterweiterung 2004 gefördert wurde. Viele Organisationen setzen sich zum Ziel grenzüberschreitenden Austausch zu fördern und Tschechen und Deutsche zusammenzubringen und eine gemeinsame europäische Kultur zu schaffen. Ein wichtiger bestehender kultureller Unterschied ist die Sprache. Im Sinne der Gleichwertigkeit ist es für die Arbeit in grenzüberschreitenden Organisationen unerlässlich, dass die Führungskräfte beide Sprachen auf hohem Niveau beherrschen. Als Bestätigung für diese Behauptung liegt ein Stellenangebot für die Position des Direktors / der Direktorin von Tandem im Anhang 8 bei, leider nur für die Tschechische Republik.

Ein weiter wichtiger Faktor, der im Falle von Tandem gegeben ist, sei die Standortfrage sein. Die Region Pilsen, in der Tandem eines seiner beiden Büros unterhält, grenzt unmittelbar an den Freistaat Bayern, wo sich das zweite Büro der Organisation in Regensburg befindet. Die Entfernung zwischen den beiden Standorten ist auf der nachstehenden Karte genauer zu erkennen.

**Abbildung 8- Karte Pilsen - Regensburg**



Quelle: o.V. (2021): RTF-Etappenfahrt RS Victoria Regensburg – Strecke 1 (Regensburg-Pilsen)

Wie oben bereits erwähnt, stellt die Geschlechtsfrage einen weiteren wichtigen Faktor dar. Das Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen ist ein vieldiskutiertes Thema, das aktuell immer häufiger thematisiert wird. Erstmals in der Geschichte von Tandem werden beide Büros von weiblichen Führungskräften geleitet, was die Vergleichbarkeit zusätzlich erhöht.

Die internen Faktoren, die den Führungsstil beeinflussen, stehen im Mittelpunkt der Fragebogenerhebung und werden im nächsten Unterabschnitt ausführlicher behandelt.

#### **4.4 Interviewauswertung für Tandem Pilsen und Regensburg**

Die Auswertung des Fragebogens gliedert sich, entsprechend der Aufteilung der Umfrage in drei Abschnitten. Zunächst werden allgemeine Fragen zur Bewertung des Führungsstils ausgewertet, gefolgt von personenbezogenen Fragen, und abschließend werden die Fragen in jeder Führungsfunktion verglichen.

Die Fragebogenerhebung war, wie oben erwähnt, in drei Abschnitten gegliedert. Die ersten beiden Teile bestehen aus Fragen, in denen sich die beiden Direktorinnen selbst bewerten. Die Selbstwahrnehmung erfolgt nach eigenen Kriterien, Werten und sozialen Normen und ist somit immer als subjektiv einzuordnen. Der dritte Teil

konzentriert sich auf spezifische Situationen und die von den beiden Direktorinnen in ihren jeweiligen Führungsfunktionen angewandten Verhaltensweisen. Im Rahmen der vorliegenden Abschlussarbeit wurde bewusst auf die Befragung anderer Organisationsmitglieder aus Regensburg oder Pilsen verzichtet (und zum Zwecke der Zielsetzung auf die beiden Leiterinnen beschränkt). Stattdessen wurden eigene Erfahrungswerte, die bei der Bewertung des jeweiligen Führungsstils unterstützend herangezogen wurden, eingebracht.

Um einen aussagekräftigen Vergleich anstellen zu können, werden die jeweiligen Antworten der beiden Tandem-Direktorinnen gegenübergestellt. Das vollständige Protokoll der Fragebogenerhebung mit den dazugehörigen Antworten von Lucie Tarabová und Kathrin Freier-Maldoner finden Sie Anhang 9 - Antworten der Leiterin von Tandem Pilsen und Anhang 10 - Antworten der Leiterin von Tandem Regensburg

Die Auswertung des Fragebogens und die daraus resultierenden Erkenntnisse werden zum Abschluss der wissenschaftlichen Arbeit präsentiert.

#### **4.4.1 Allgemeine Fragen zur Bewertung des Führungsstils von Tandem Pilsen und Regensburg**

Die ersten beiden Fragen der ersten Fragekategorie bezogen sich auf die allgemeine Wahrnehmung von Führung und dem damit einhergehenden Führungsstil. Welche Eigenschaften, Kenntnisse und Erfahrungen halten die beiden Leiterinnen für eine Führungskraft für wichtig und, welche Qualitäten sollte eine Führungskraft mitbringen, waren Gegenstand der ersten Frage, wobei sich die zweite Frage speziell auf das deutsch-tschechische Tandem-Umfeld bezog.

Frau Tarabovás Einschätzung nach sind fachliche Kompetenz, Kollegialität, Visionen und Strategien haben, Teamführungsfähigkeit, natürliche Autorität, Kommunikations- und Motivationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Zuverlässigkeit, wichtige Eigenschaften. Im Zusammenhang mit Tandem, so Tarabová, sind Erfahrungen aus dem deutsch-tschechischen Bereich, Sprache,

Erfahrungen im formalen und non-formalen Bildungssektor, Finanzmanagement, Erfahrung im Personalwesen, Netzwerk und Kontakte, hilfreich.<sup>64</sup>

Frau Freier-Maldoner hingegen kommt zu dem Schluss, dass das persönliche Profil, die eigenen Stärken und Schwächen ausschlaggebend für eine Führungskraft sind. Dazu gehört aus ihrer Sicht, einen bestimmten beruflichen Werdegang durchlaufen zu haben und bereits erste Erfahrung in einer Führungsposition gesammelt zu haben. Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Offenheit, Kooperationsfähigkeit, Humor, Belastbarkeit, Kreativität, Flexibilität sind aus ihrer Sicht die wichtigsten Eigenschaften, die man als Führungskraft haben soll. Darüber hinaus ist es wichtig, seine Kollegen, Mitarbeiter, aber auch Partner zu kennen und immer besser kennenzulernen, um sich mit ihren Stärken und Schwächen, aber auch Motivationsgründen auseinandersetzen zu können. Des Weiteren ist Frau Freier-Maldoner der Überzeugung, dass grundlegende Eigenschaften der Mitarbeiterführung wie eine klare Delegation, gute Zielvereinbarungen und die Einbindung der Mitarbeiter: innen in die Zielgestaltung der Gesamtorganisation von zentraler Bedeutung sind. Überdies sollten sozialbetriebswirtschaftliche Grundlagenkenntnisse vorhanden sein. Die Qualitäten, die im Rahmen einer Tätigkeit bei Tandem wesentlich sind, sind nach Ansicht von Freier-Maldoner folgende, Teamfähigkeit, Flexibilität, Mobilität, Kreativität, Kenntnisse der Jugendarbeit in Deutschland und Tschechien und der internationalen Jugendarbeit, das Kennen des Nachbarlandes, Kenntnisse der tschechischen Sprache, die Bereitschaft, immer neue Themen zu bearbeiten und arbeitsfeldbezogene Fachkenntnisse.<sup>65</sup>

Die in diesem Unterkapitel vorgenommene Selbstbeurteilung der beiden Direktorinnen ist als subjektiv einzustufen. Aus den Antworten der beiden Befragten

---

<sup>64</sup> Tarabová (2021).

<sup>65</sup> Freier-Maldoner (2021).

geht hervor, dass es in Bezug auf die Eigenschaften einer Führungskraft bei Tandem zu keinen nennenswerten Abweichungen kommt. Beide stufen Erfahrungen aus dem deutsch-tschechischen Bereich, Kommunikation, Sprache und Zusammenarbeit als sehr wichtig ein.

#### **4.4.2 Personenbezogene Fragen über Tandem Pilsen und Regensburg**

Die Fragen in dieser Kategorie beziehen sich explizit auf die beiden derzeitigen Tandem-Direktorinnen. Seit wann bekleiden sie bereits diese Position, welche persönlichen Erfahrungen wurden bereits im Vorfeld mit Führungsverantwortung gesammelt, wo sehen sie ihre Stärken und Schwächen und schließlich, wie würden sie ihren eigenen Führungsstil charakterisieren. Die Fragen wurden direkt von den Befragten beantwortet, somit handelt es sich somit um eine Selbstbeurteilung.

Frau Lucie Tarabová ist offiziell seit Juni 2021 im Amt, wurde jedoch bereits im März desselben Jahres ernannt. Führungserfahrung konnte sich bereits während ihrer Zeit bei den Pfadfindern und bei der Leitung kleinerer Arbeitsteams sammeln. Als ihre Stärken sieht sie ihr Vertrautheit mit dem Arbeitsumfeld und -themen, Offenheit, Verständnis, Führungsqualitäten, wohingegen sie als ihre Schwächen ihre mangelnde Führungserfahrung und ihre Lobbyarbeit nennt. Sie beschreibt ihren Führungsstil als kooperativ und demokratisch.<sup>66</sup>

Frau Freier-Maldoner übt seit Juli 2021 die Funktion der Organisationsführung mit unmittelbarer Personalverantwortung aus, leitet das Tandem-Team jedoch bereits seit Februar 2013. Die Stärken und Schwächen des Führungsstils von Frau Freier-Maldoner wurden bereits im vorherigen Kapitel erwähnt. Sie charakterisiert ihren Führungsstil als kooperativ, der sich zum Beispiel wie folgt äußert: "Die Mitarbeiter

---

<sup>66</sup> Tarabová (2021).

entwickeln gemeinsam Vorschläge und setzen Prioritäten. Die strategische Entscheidung über das weitere Vorgehen behalte ich mir vor.“<sup>67</sup>

#### **4.4.3 Konkrete Fragen nach Managerfunktionen bei Tandem Pilsen und Regensburg**

Die letzte Fragekategorie bezieht sich auf Managerfunktionen, die in Planung, Organisation, Personaleinsatz, Mitarbeiterführung und Kontrolle unterteilt werden. Nähere Ausführungen können den Theorieteil, Punkt 2.4., entnommen werden. Die einzelnen Funktionen können unabhängig voneinander betrachtet werden. Die beiden Tandem-Direktorinnen wurden zu jeder der einzelnen Funktionen befragt.

**Planung** als erste Führungsaufgabe ist sehr wichtig, darin sind sich beide Interviewpartnerinnen einig. Die erste der beiden Fragen bezog sich auf die Festlegung von Terminen im Kalender, wie weit im Voraus Veranstaltungen geplant werden und naheliegenderweise, angesichts der aktuellen Situation (seit März 2020 anhaltenden Corona-Pandemie), ob Termine eher online, hybrid oder persönlich wahrgenommen werden. Die zweite Frage bezog sich auf innerbetriebliche Abläufe bei von Tandem, die de facto stattfindenden Veranstaltungen und wie weit im Voraus diese geplant werden.

Die Antwort von Frau Tarabová zu ihrer Terminplanung lautet: "Der Herbst ist in der Regel arbeitsintensiv. Wir haben interne Termine, die sowohl in Präsenz als auch online stattfinden. Es finden regelmäßige Teammeetings statt, die abwechselnd online oder im Büro abgehalten werden. Abhängig von der jeweiligen Situation können Arbeitstreffen auch hybrid stattfinden.“ Als Antwort auf die zweite Frage hin beschreibt sie die Planungsschritte/Planungen der vergangenen Jahre und wie die

---

<sup>67</sup> Freier-Maldoner (2021).

Vorbereitungsarbeiten innerhalb des Teams verteilt werden. „Derzeit planen wir für Oktober 2021: ein Austauschforum in Berlin, ein Medienseminar für Jugendliche, eine Fortbildung für Erzieherinnen und Erzieher, sowie einen internen Planungsklausur,“ fügt Frau Tarabová hinzu.<sup>68</sup>

Direktor Freier-Maldoner antwortete auf die Frage nach dem Terminkalender mit den Worten: "Wir befinden uns derzeit noch in der Corona-Pandemie, derzeit (Oktober 2021) allerdings in einer Phase, in der bereits Präsenzveranstaltungen möglich sind. Online- und Offline-Termine wechseln sich daher ab. Ich gehe davon aus, dass sich auch zukünftig die Termine online und offline gestalten werden.“ Zur Vorbereitung und Planung von Eigenveranstaltungen fügt sie hinzu: „Bei Tandem handelt es sich bei der Leitung um die inhaltliche Vorbereitung der Gremiensitzungen, die für Tandem jugendpolitisch oder finanziell relevant sind. Konkret sind das die Sitzung des Lenkungsausschusses (vertreten sind hier unter anderem die geldgebenden Einrichtungen, die Tandem mit Sitz in Regensburg finanzieren), die Sitzung des Deutsch-Tschechischen Jugendrates (höchstes jugendpolitische Gremium zwischen Deutschland und Tschechien, legt die inhaltliche Orientierung fest) sowie die Sitzung des Landesvorstands des Bayerischen Jugendrings (Träger von Tandem). Der Aufwand zur Vorbereitung ist unterschiedlich hoch. Arbeitsintensiv ist die Vorbereitung des Haushaltes für das jeweils kommende Jahr (für den Landesvorstand), insbesondere wenn es personelle Erweiterungen oder inhaltliche Neuerungen gibt. Außerdem ist die Leitung für die Vorbereitung der internen Jahresplanungsklausur und der Frühjahrsklausur verantwortlich.“<sup>69</sup>

In einer Führungsposition ist **Organisation** der Schlüssel zu Erfolg. Wie sich die Organisation der jeweiligen Teams gestaltet, war die erste Frage dieser Kategorie,

---

<sup>68</sup> Tarabová (2021).

<sup>69</sup> Freier-Maldoner (2021).

wohingegen die zweite Frage auf die Häufigkeit von gemeinsamen Besprechungen und stattfindenden Absprachen mit Mitarbeitern abzielte.

„Tandem ist in verschiedenen Bereichen und Projekte, die für einen Teil der Arbeit zuständig sind, unterteilt. Bestimmte Themen ziehen sich durch die gesamte Arbeit des Teams, wie z. B. das Schwerpunktthema und LQW (Qualitätssicherung,“ antwortete Tarabová und ergänzte zu dem Thema „Besprechungen“, „Alle zwei bis drei Wochen findet eine Besprechung mit dem gesamten Team statt. Darüber hinaus treffen sich die verschiedenen Arbeitsgruppen je nach Bedarf.“ Zu der Frage, über welche Kanäle und wie häufig sie mit dem Team kommuniziert, sagt sie: „Die ganze Zeit über. Persönlich im Büro, per E-Mail, bei Videokonferenzen. Meine Mitarbeiter:innen können mich jederzeit anrufen oder zu mir kommen. Zu jedem Zeitpunkt kann ein Termin mit der Leitung in den Kalender eingetragen werden. Alle zwei Monate findet eine Sitzung statt, in der sich jeder mit einem bestimmten Bereich oder Projekt beschäftigt.“<sup>70</sup>

Auf die Frage nach der Organisation ihres Teams antwortete Freier-Maldoner mit folgenden Ausführungen: „Ich arbeite als Leitung in Teilzeit und habe eine Büroleitung der Leitung. Es gibt das Sekretariat und die Mitarbeitenden in den Arbeitsfeldern, die pädagogisch und in der Sachbearbeitung tätig sind. Es kommt allen Mitarbeitenden eine hohe Eigenverantwortlichkeit zu.“ Auf die Frage hin wie oft bei Tandem Regensburg Teammeetings abgehalten werden, antwortet sie wie folgt: „Im Gesamtteam treffen wir uns regelmäßig alle zwei Wochen. Alle sechs Wochen wollen wir uns außerdem zukünftig mit dem Partnerbüro online treffen. Außerdem finden regelmäßige Besprechungen mit den Mitarbeitenden der Arbeitsfelder, mit der Büroleitung und dem Sekretariat statt. Die Partnerbüros treffen sich in Präsenz in voller Besetzung mindestens dreimal im Jahr.“ Die

---

<sup>70</sup> Tarabová (2021).

Kommunikation innerhalb des Teams läuft folgendermaßen ab: „Derzeit ermöglicht der Träger von Tandem, flexibel im Homeoffice zu arbeiten. Daher finden viele Besprechungen derzeit digital über das Videokonferenztool DINA.international<sup>71</sup> statt. Aber auch Besprechungen im Büro sind wieder möglich. Die Absprachen finden regelmäßig mit allen Mitarbeitenden statt.“<sup>72</sup>

Eine weitere Aufgabe/Führungstätigkeit eines Managers, die auch im Falle der Tandem-Organisation für das erfolgreiche Gelingen unerlässlich ist, ist der Personaleinsatz. Jeder Mitarbeiter ist für das Projekt, das in seinem Zuständigkeitsbereich liegt, verantwortlich und diese Aufteilung spiegelt sich auch bei dem Personaleinsatz in der gesamten Organisation wider. Sind die Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen involviert und wenn ja, in welchem Umfang, welches Mitspracherecht haben bei Entscheidungsprozessen und worauf konkret, Wissen, Erfahrung usw., achten die beiden Managerinnen bei der Aufgabenstellung?

Bei Tandem Pilsen werden Entscheidungen gemeinsam im Team oder in einem kleineren Kreis, der sogenannten Steuerungsgruppe, getroffen. Jede Angestellte ist jeder Unterebene für seinen Bereich und sein Projekt eigenständig verantwortlich und verfügt somit über 100 % Entscheidungsgewalt, während die Geschäftsleitung eher als beratendes und kontrollierendes Organ fungiert. Einzelne Aufgaben müssen nicht zugewiesen werden, da sie sich aus der Stellenbeschreibung ergeben.<sup>73</sup>

Da nach Ansicht von Freier-Maldoner die Mitarbeiter die Experten und Expertinnen auf ihrem jeweiligen Arbeitsfeld sind, ist es ihr wichtig die zuständigen

---

<sup>71</sup> DINA.international ist eine Internetplattform mit Tools zur Organisation und Kommunikation für Ihre internationalen Jugendaustausch-Projekte.

<sup>72</sup> Freier-Maldoner (2021).

<sup>73</sup> Tarabová (2021).

Mitarbeiter:innen bei Entscheidungen, die das jeweilige Arbeitsfeld betreffen oder Auswirkungen auf das Arbeitsfeld haben, miteinzubeziehen. Grundsätzlich müssen diese Entscheidungsprozesse in eine Gesamtstrategie, die dem Auftrag von Tandem gerecht wird, eingebettet sein. Für diesen Schritt ist die Leitung verantwortlich. Bezüglich der Aufgabenstellung antwortete sie wie folgt: „Die Aufgabenstellung muss zur Aufgabe/Stelle des jeweiligen Mitarbeitenden passen, seinen Erfahrungen entsprechen und von diesem aufgrund seiner Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgeführt werden können. Regelmäßige Fortbildungen der Mitarbeitenden stellen sicher, dass sich die Kenntnisse ständig erweitern.“<sup>74</sup>

Die Art und Weise, wie Manager ihre **Mitarbeiter führen**, lässt auf ihren Führungsstil schließen. Aufgrund dessen wurde in diesem Abschnitt gefragt, welchen Stil die beiden Führungskräfte bevorzugen, wobei die Wahl zwischen autoritär und liberal bestand. Daraus resultierten zwei Fragen: wie würde die jeweilige Führungskraft bei einem unentschuldbaren Fehler/Verhalten seitens des Mitarbeiters reagieren und wie wird in Fällen von Mobbing am Arbeitsplatz vorgegangen.

Auf die Frage nach dem Führungsstil antwortete Tarabová: „Sicherlich ist es manchmal notwendig, aus einer Position der Autorität heraus zu handeln und zu entscheiden, meistens jedoch pflegen wir ein freundschaftliches und verständnisvolles Verhältnis im Team.“ Zu dem Szenario, bei dem ein Mitarbeiter einen folgenschweren Fehler macht, äußert sie: „Das Ziel sollte es sein zu vermeiden, dass eine solche Situation überhaupt eintritt. Wir sind stets bemüht Probleme und Fehler zu minimieren. Meine Reaktion auf einen Fehler hängt von vielen Umständen ab und davon, warum der Fehler passiert ist, denn jeder kann

---

<sup>74</sup> Freier-Maldoner (2021).

einen Fehler machen.“ Ihr zutreffend ist die Atmosphäre bei Tandem freundlich und der Zusammenhalt groß, sodass sie nicht glaubt, jemals mit Mobbing konfrontiert zu werden.<sup>75</sup>

Auf die Frage nach dem Führungsstil antwortete Freier-Maldoner wie folgt: „Ich würde meinen Führungsstil derzeit als kooperativen Führungsstil bezeichnen. Wie drückt sich das aus? Die Mitarbeitenden entwickeln gemeinsam Vorschläge und priorisieren diese. Die strategische Entscheidung über das weitere Vorgehen behalte ich mir vor. Das Feld der Jugendarbeit selbst ist höchst partizipativ angelegt, sodass ein autoritärer Führungsstil hier nicht zielführend und angebracht wäre.“

Insofern der begangene Fehler keine strafrechtlichen Folgen nach sich zieht, würde sie das Fehlverhalten des Mitarbeiters individuell bewerten. Zum Thema „Mobbing am Arbeitsplatz“ äußerte sie sich wie folgt: „Seitens des Trägers von Tandem gibt es zum Thema Mobbing eine klare Handlungsanweisung und Unterstützung bei der Bewältigung der Situation. Eine solche Information ist ernst zu nehmen und ein (Team-)Prozess zur Bewältigung der Situation des einzelnen Mitarbeitenden und des Teams ist unmittelbar anzustoßen.“<sup>76</sup>

**Kontrolle** als letzte Führungsaufgabe schließt auch die Fragebogenerhebung dieser Bachelorarbeit ab. In welchem Maße und aus nach welchen Kriterien üben die beiden Direktorinnen Kontrolle über ihre Mitarbeiter aus und wie wichtig ist dieses Instrument/Mittel in der gängigen Praxis sind die Ergebnisse dieser Untersuchung.

Tarabová's Antwort auf die letzten beiden Fragen der Umfrage lautete: „Eine Leistungsbeurteilung meiner Mitarbeiter erfolgt anhand der Ergebnisse und des Erfolgs ihres Bereichs und der Erreichung der gesetzten Ziele. Die klassische

---

<sup>75</sup> Tarabová (2021).

<sup>76</sup> Freier-Maldoner (2021).

Kontrolle der geleisteten Arbeit funktioniert bei Tandem nicht wirklich, da jeder für seinen Projekt voll verantwortlich ist und für den Erfolg und die Ergebnisse haftet. Wir bewerten den Erfolg des jeweiligen Bereichs bei der Weihnachtssitzung, dem jährlichen Bewertungsgespräch und der Planungsklausur in der Evaluationsteil.“ Welche Rolle für sie Kontrolle spielt, zeigt sich beifolgender Antwort: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser :). Das Wichtigste für mich ist das Vertrauen und die Möglichkeit, mich auf meine Kollegen verlassen zu können. Wenn ich mir nicht sicher bin, ob etwas funktioniert, frage ich einfach.“<sup>77</sup>

Freier-Maldoner beantwortete die gleichen Fragen. Auf die erste Frage hin antwortet sie: „Ich bin seit Juli 2021 Leitung von Tandem mit Sitz in Regensburg und habe mit einem Einstiegsgespräch mit allen Mitarbeitenden begonnen. Ein Mitarbeitenden-Gespräch werde ich ca. im Sommer 2022 durchführen. Seit Mitte Oktober gab es außerdem personelle Veränderungen in den einzelnen Arbeitsfeldern von Tandem, sodass eine Bewertung bisher nicht erfolgt ist.“ Welche Wichtigkeit sie der Kontrolle als Mittel in der Praxis beimisst, verdeutlicht folgende Antwort: „Es gibt Pflichten von Mitarbeitenden wie die regelmäßige Zeiterfassung der Arbeitszeit, die ich regelmäßig kontrolliere und auf deren Einhaltung ich achte. Auch die Einhaltung des Budgets und den zweckgebundenen Einsatz der finanziellen Mittel kontrolliere ich regelmäßig. Wir evaluieren regelmäßig im Arbeitsfeld bzw. Team, ob die bei der Jahresplanung gesetzten Ziele inhaltlich umgesetzt werden und ziehen, daraus Konsequenzen.“<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Tarabová (2021).

<sup>78</sup> Freier-Maldoner (2021).

#### **4.4.4 Persönliche Erfahrungen mit Direktorinnen aus Tandem**

Um die Analyse des Führungsstils möglichst aussagekräftig und damit objektiver zu gestalten, fließen in dieser Arbeit meine persönlichen Erfahrungen mit Frau Tarabová und Frau Freier-Maldoner mit ein.

Leider hatte ich nicht die Gelegenheit, Frau Tarabová persönlich kennen zu lernen. Nach unseren Online-Gesprächen und dank meines Praktikums beim Centrum Bavaria Bohemia, das bei diversen Projekten mit Tandem Pilsen kooperiert, kann ich als Gegenüber bestätigen, dass der Führungsstil, den sie sich selbst zuschreibt, zutreffend ist. Ihr Stil scheint demokratisch und kooperativ angelegt zu sein, was ich aus unseren gemeinsamen E-Mail-Konversationen, die immer sehr gut und schnell verlaufen sind, bestätigen kann. Frau Tarabová war immer daran gelegen, dass ich mich im Falle von Fragen an sie wende, zeigt, dass sie sehr kooperativ ist. Die für den demokratischen Führungsstil charakteristischen Merkmale kann ich am Beispiel meiner absoluten Freiheit bei der Gestaltung des Fragebogens bestätigen. Insgesamt kann ich sagen, dass ich mit Direktorin Tarabová sehr gute Erfahrungen gemacht habe und glaube, dass dies auch in Zukunft so sein wird.

Im Rahmen einer Schulung des Juniorteams von Tandem Regensburg, zu der ich aufgrund meines Interesses an einem Pflichtpraktikum bei Tandem Regensburg eingeladen wurde, hatte ich die Möglichkeit, drei Tage mit Frau Freier-Maldoner in Regensburg zu verbringen. Leider konnte die Schulung aufgrund mangelnder Kapazitäten angesichts der Corona-Pandemie nicht stattfinden, jedoch kann ich auch in diesem Fall bestätigen, dass Frau Freier-Maldoner, wie Frau Tarabová, sehr freundlich und hilfsbereit ist. Die gesamte Korrespondenz vor Beginn der Schulung wurde mit Frau Freier-Maldoner geführt und wir sind bis heute in Kontakt geblieben. Um den Führungsstil an dieser Stelle besser bewerten zu können, werde ich mich auf das Verhaltensmuster gegenüber den Mitarbeitern und uns "Schülern" bzw. dem zukünftigen Junior Team konzentrieren. Über den gesamten Zeitraum der Fortbildung hinweg herrschte eine angenehme Atmosphäre, was auch der Direktorin, die nach der Eröffnungsrede selbst mitmachte und ihre Mitarbeiter bei der Programmgestaltung unterstützte, zu verdanken war. Sie verhielt sich ihnen gegenüber sehr freundlich und offen und bemühte sich durch einen

Perspektivwechsel sich in die Rolle des Mitarbeiters hineinzusetzen. Es war kein direkter Befehl zu sehen, ganz im Gegenteil konnte großes Vertrauen in ihre Kollegen und Mitarbeiter beobachtet werden. Aus eigener Erfahrung kann ich bei Frau Freier-Maldoner eindeutig bestätigen, dass sie einen sehr demokratischen Führungsstil pflegt und ihr Verhältnis zu den Angestellten sehr freundlich ist. Zu Beginn Erstellung dieser Forschungsarbeit fragte ich sie für eine Zusammenarbeit an und sie nahm das Angebot bereitwillig und mit großem Interesse an. Ein wörtliches Zitat untermauert diese Einschätzung: „Ich freue mich sehr darauf, die Ergebnisse Ihrer Arbeit zu sehen und würde sie anschließend sehr gerne lesen.“

#### **4.5 Interviewzusammenfassung**

Beide Tandem-Direktorinnen nahmen an der Fragebogenerhebung, die 19 Fragen umfasste, teil. Die erarbeiteten Fragen bezogen sich sowohl auf die Persönlichkeitsmerkmale der beiden Tandem-Direktorinnen, sowie ihre Erfahrungen als Führungskräfte, die auf Grundlage der fünf Managementfunktionen näher definiert wurden. Es wurden alle Fragen beantwortet, so dass Antworten gleichermaßen verglichen werden und daraus ein typischer Führungsstil abgeleitet werden konnte.

Ausgehend von ihren Antworten, die, abgesehen von unterschiedlichen Erfahrungen in Führungspositionen, zum Großteil übereinstimmten, insbesondere bei den Leitungsfunktionen, scheint es, dass beide Tandem-Direktorinnen einen kooperativen und demokratischen Führungsstil haben, was sie auch mit ihren Aussagen im Fragebogen bestätigen. Jede nimmt die Führungsrolle aufgrund der bereits erwähnten unterschiedlichen Erfahrungen etwas anders wahr, jedoch stimmen die Beurteilungen der gegebenen Szenarien aus dem Fragebogen, die den jeweiligen Führungsstil herausstellen sollten, weitestgehend überein.

Aus der Fragebogenerhebung geht hervor, dass sie, obwohl sie jeweils ein Team von Mitarbeitern in einem anderen Land leiten, durch die Tandem-Organisation stärker miteinander verbunden sind, so dass externe Faktoren, die unterschiedlicher Natur sind, in den Hintergrund geraten.

## 5 Fazit

Das Thema der Bachelorarbeit war die Analyse des Führungsstils in der grenzüberschreitenden Organisation Tandem. Ziel der Arbeit war es, herauszufinden, welchen Führungsstil die beiden Direktorinnen von Tandem, die in einer Organisation, aber in zwei Ländern arbeiten, haben und wie sie ihn in der Praxis anwenden.

Eine gute Führungskraft sollte die unterschiedlichen Führungsstile kennen, erkennen, welcher für sie charakteristisch ist, und so den am besten geeigneten für die gegebene Situation, die im Unternehmen, auch im Hinblick auf die ihr unterstellten Mitarbeiter auftritt, wählen. Jeder Situation kann mindestens ein Führungsstil zugeordnet werden, der für sie geeignet ist. Allerdings klassifiziert jeder Autor den Führungsstil anders. Für diese Arbeit wurden die Führungsstile von Kurt Lewin und Michael Armstrong ausgewählt.

Strukturierte Interviews mit den beiden weiblichen Führungskräften dienten der Bewertung der in der Organisation angewandten Führungsstile. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die Manager im Unternehmen nur zwei Führungsstile anwenden, und zwar den kooperativen und den demokratischen Führungsstil. Nach dem Vergleich der Antworten der beiden Befragten wurde festgestellt, dass die Antworten weitgehend übereinstimmen und beide Manager den gleichen Stil anwenden. Die Unterschiede wurden lediglich aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen in der Führung bewertet.

Obwohl es in zwei Ländern, der Tschechischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland, eine Tandem-Organisation gibt, hat dies keine Auswirkungen auf den Führungsstil im Management.

## Literaturverzeichnis

**Armstrong (1995):** Armstrong, Michael: Jak být ještě lepším manažerem, Prag: Victoria Publishing, 1995

**Armstrong (2006):** Armstrong, Michael: Jak se stát ještě lepším manažerem, Prag: Ekopress, 2006

**Armstrong/ Stephens (2008):** Armstrong, Michael/ Stephens, Tina: Management a leadership, Prag: GRADA, 2008

**Arnold (2007):** Arnold, John: Psychologie práce: pro manažery a personalisty, Brün: Business books, 2007

**Bedrnová (2012):** Bedrnová, Eva: Manažerská psychologie a sociologie, 1. Aufl., Prag: Management Press, 2012

**Bělohávek (2005):** Bělohávek, František: Jak řídit a vést lidi, 2. Aufl., Brün: CP Books a.s., 2005

**Cejthamr/ Dědina (2010):** Cejthamr, Václav/ Dědina, Jiří: Management a organizační chování, 1. Aufl., Prag: GRADA, 2010

**Disman (2000):** Disman, Miroslav: Jak se vyrábí sociologická znalost, 3. Aufl., Prag: Karolinum, 2000

**Dvořáková (2007):** Dvořáková, Zuzana: Management lidských zdrojů, 1. Aufl., Prag: C.H.Beck, 2007

**Ehlers (2006):** Ehlers, Barbara: Betrachtung von Mitarbeiterführung unter den inhaltlichen Aspekten des salutogenetischen Konzeptes von Aaron Antonovsky mit Blick auf die persönliche Gesunderhaltung im Arbeitsalltag, Hamburg: Hamburg Fern-Hochschule, 2006

**Freier-Maldoner (2021):** Freier-Maldoner, Kathrin: Führungsstil. Interview von Denisa Frühaufová, Regensburg, Gesprächsprotokoll vom 26.10.2021

**Khelerová (2010):** Khelerová, Vladimíra: Komunikační a obchodní dovednosti manažera, 3. Aufl., Prag: GRADA, 2010

**Koordináční centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020):**  
Koordináční centrum česko-německých výměn mládeže Tandem: Výroční zpráva za rok 2020, Zugriff am 01.11.2021

**Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a):**  
Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch: Außerschulischer Austausch, Zugriff am 04.11.2021

**Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.b):**  
Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch: Freiwillige Berufliche Praktika, Zugriff am 04.11.2021

**Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.c):**  
Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch: Kontaktdatenbank, Zugriff am 05.11.2021

**Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.d):**  
Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch: Schulischer Austausch, Zugriff am 04.11.2021

**Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.e):**  
Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch: Sprachanimation, Zugriff am 03.11.2021

**Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020):**

Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch:  
Tätigkeitsbericht 2020, Zugriff am 03.11.2021

**Pelikán (2007):** Pelikán, Jiří: Základy empirického výzkumu pedagogických jevů,  
Prag: Karolinum, 2007

**Staehe (1973):** Staehe, Wolfgang H.: Organisation und Führung sozio-technischer  
Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart: Enke, 1973

**Steigauf (2011):** Steigauf, Slavomír: Vůdcovství: aneb Co vás na Harvardu  
nenaučí, Prag: GRADA, 2011

**Synek/ Kislingerová (2010):** Synek, Miloslav/ Kislingerová, Eva: Podniková  
ekonomika, 5. Aufl., Prag: Beckovy ekonomické učebnice, 2010

**Tarabová (2021):** Tarabová, Lucie: Führungsstil Tandem Pilsen. Interview von  
Denisa Frühaufová, Pilsen, Gesprächsprotokoll vom 20.10.2021

**Tureckiová (2004):** Tureckiová, Michaela: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Prag:  
GRADA, 2004

**Veber (2000):** Veber, Jaromír: Management: základy, prosperita, globalizace, Prag:  
Management Press, 2000

**Veber (2009):** Veber, Jaromír: Management - základy, moderní manažerské  
přístupy, výkonnost a prosperita, 2. Aufl., Prag: Management Press, 2009

**Vodáček/ Vodáčková (2013):** Vodáček, Leo/ Vodáčková, Oľga: Moderní  
management v teorii a praxi, 3. Aufl., Praha: Management Press, 2013

**Wagener (2017):** Wagener, Jens: Profit vs. Mitarbeiterzufriedenheit: Was macht  
gute Führung aus?, Zugriff am

**Wunderer (2009):** Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, 8. Aufl., Köln:  
Verlag Wolters Kluwer Deutschland, 2009

## **Anhang**

Anhang 1 - Außerschulischer Austausch .....	XII
Anhang 2 - Schulischer Austausch.....	XIII
Anhang 3 - Programm „Freiwillige berufliche Praktika“ .....	XIV
Anhang 4 - Sprachanimation.....	XV
Anhang 5 - Kontaktdatenbank.....	XVI
Anhang 6 - Tabelle Finanzierung Tandem Pilsen 2020.....	XVII
Anhang 7 - Tabelle Finanzierung Tandem Regensburg 2020.....	XVIII
Anhang 8 - Stellenangebot die Position des Direktors / der Direktorin .....	XIX
Anhang 9 - Antworten der Leiterin von Tandem Pilsen .....	XXI
Anhang 10 - Antworten der Leiterin von Tandem Regensburg .....	XXV

## Anhang 1 - Außerschulischer Austausch

### Außerschulischer Austausch

Tandem Regensburg verwaltet im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die „Sondermittel Tschechische Republik“ aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes (KJP). Damit werden außerschulische Jugendbegegnungen und Fachkräfteprogramme gefördert, die von anerkannten Trägern der Jugendarbeit angeboten werden. Um den Jugendaustausch zwischen Deutschland und Tschechien zu unterstützen und zu intensivieren, bietet Tandem neben der Förderung auch Beratung, Informationen und Unterstützung bei der Partnersuche. Jugendleiter/-innen, Multiplikator/-innen und andere in der Jugendarbeit Tätige können außerdem in bilateralen Kontaktseminaren Partnerorganisationen finden und erhalten in Planungs- und Themenseminaren Hilfestellungen für die konkrete Projektdurchführung.

#### Förderung

Träger der Jugendarbeit mit Partnerorganisation in Tschechien können über Ihre Landes- bzw. Zentralstelle zum 1. Oktober des Vorjahres eine Förderung aus KJP-Mitteln beantragen. Eine Nachbeantragung von Restmitteln ist zum 1. Juli des laufenden Jahres möglich.

#### Voraussetzungen für Jugendbegegnungen

- Programmdauer: 5 bis 30 Tage
- Alter der Teilnehmenden: 8 bis 26 Jahre
- gemeinsames Konzept
- Team: Erfahrung in der Jugendarbeit und Fremdsprachenkenntnisse
- Prinzip der Ausgewogenheit: bezogen auf die deutschen und tschechischen Teilnehmer/-innen

Für die **Fachkräfteprogramme** gelten die genannte Altersgrenze und Programmdauer nicht.

#### Höhe der Förderung für Jugendbegegnungen

- in D: pauschale Tagessätze für alle (24 € / Teilnehmer/-in / Tag)
- Sprachmittler/Dolmetscher/-innen (305 € / Tag)
- in CZ: Fahrtkosten für deutsche Teilnehmer/-innen (0,12 € / km / Teilnehmer/-in / einfache Fahrt), Zuschlag für Vorbereitung und Auswertung (30 € pro deutschem/-r Teilnehmer/-in, max. 300 €)

#### Höhe der Förderung für Fachkräfteprogramme

- in D: pauschale Tagessätze für alle (40 € / Teilnehmer/-in / Tag), Sprachmittler/Dolmetscher/-innen (305 € / Tag)
- in CZ: Fahrtkosten für deutsche Teilnehmer/-innen (0,12 € / km / Teilnehmer/-in / einfache Fahrt), Zuschlag für Vorbereitung und Auswertung (50 € pro deutschem/-r Teilnehmer/-in, max. 500 €)

Daneben gibt es die Förderung von Kleinaktivitäten von bis zu 1.000 €, das Hospitationsprogramm „Voneinander lernen“ und die Sonderförderung von 2017-2019 zum Schwerpunktthema „Transnationale Erinnerungsarbeit/politische Bildung“.

Weitere Informationen unter [www.tandem-org.de/foerderung/außerschulisch.html](http://www.tandem-org.de/foerderung/außerschulisch.html) und bei den Tandem-Mitarbeiter/-innen:

#### Ansprechpartnerinnen außerschulischer Bereich

Kathrin Freier-Maldoner [freier@tandem-org.de](mailto:freier@tandem-org.de)  
Tel.: +49 941 585 57-19  
Stefanie Schütz [schuetz@tandem-org.de](mailto:schuetz@tandem-org.de)  
Tel.: +49 941 585 57-25

#### Ansprechpartner/-innen KJP

Lucie Matyášová [matyasova@tandem-org.de](mailto:matyasova@tandem-org.de)  
Tel.: +49 941 585 57-15  
Marius Meier [meier@tandem-org.de](mailto:meier@tandem-org.de)  
Tel.: +49 941 585 57-13

#### Tandem

Die Koordinierungszentren Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch – Tandem in Regensburg und Pilsen sind die zentralen Fachstellen für den Jugend- und Schüleraustausch zwischen Deutschland und Tschechien. Sie fördern die gegenseitige Annäherung und die Entwicklung freundschaftlicher Beziehungen zwischen jungen Menschen aus beiden Ländern. Im Zentrum der Arbeit steht die Begegnung Jugendlicher.

*Wir gestalten die gemeinsame Zukunft!*

Besuchen Sie uns auch auf [facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)



#### Tandem

Koordinationszentrum  
česko-německých  
výměn mládeže  
Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch



### Česko-německá spolupráce: Mimoškolní oblast

Tandem Plzeň  
Riegrova 17  
306 14 Plzeň  
Tel.: +420 377 634 755  
Fax: +420 377 634 752  
[tandem@tandem-org.cz](mailto:tandem@tandem-org.cz)  
[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)  
[www.ahoj.info](http://www.ahoj.info)

Foto: Filip Bronger

### Mimoškolní spolupráce

Tandem podporuje česko-německou spolupráci mladých lidí v jejich volném čase. Cílovou skupinou jsou vedoucí, kteří pracují s mládeží ve volnočasových a výchovných spolkách, dobrovolní či profesionální pracovníci středisek volného času a klubů mládeže nebo pracovníci odborů pro mládež na úřadech a informačních centrech pro mládež. Tandem připravuje kontaktní a tematické semináře, plánovací semináře pro rozvoj stávajících partnerství mezi organizacemi, kulaté stoly, zprostředkovává kontakty a informace o financování česko-německých výměn mládeže. Cílem je vytvořit organizacím takové podmínky, aby pro ně mezinárodní spolupráce s Německem nebyla obávanou neznámou, ale lákavou a uskutečnitelnou realitou.

#### Proč spolupracovat s německým partnerem?

Provázané dějiny, staletí soužití ve středoevropském prostoru, vzájemné ovlivňování a nejedlé společné hranice představují přirozené předpoklady ke spolupráci, společným setkáním a komunikaci. Setkání mladých lidí z obou zemí pomáhají odbourávat předsudky a dávají příležitost k získání nových přátel, jazykových znalostí, dovedností, zážitků a interkulturních kompetencí.

#### Program Rozjeď to s Tandemem

Tandem s podporou MŠMT nabízí českým spolkům a subjektům aktivním v mimoškolní oblasti finanční podporu k přípravě a realizaci setkání dětí a mládeže s Německem. Podmínky:

- podpora je určena pro spolky, střediska volného času, neformální skupiny mládeže, školní kluby a další subjekty vyvíjející mimoškolní činnost vyjma škol a sportovních skupin, jež mají obsah setkání prioritně zaměřen na sport
- žádosti jsou přijímány průběžně po celý rok
- realizace a vyúčtování projektu musí proběhnout vždy do konce kalendářního roku
- věk účastníků setkání **od 8 do 26 let**
- maximální výše podpory je **10 000 Kč** na jeden projekt
- pro poskytovatele možnost kofinancování z Česko-německého fondu budoucnosti
- hostitelský princip, princip vyváženosti a reciprocity

Informace o programu včetně žádosti najdete na webových stránkách [www.tandem-org.cz/rt](http://www.tandem-org.cz/rt).

#### Mohlo by vás zajímat

- Tandem finančně podporuje i česko-rakouská setkání mládeže v rámci programu „Rozjeď to s Tandemem!“
- V rámci programu „Učit se navzájem“ mohou dobrovolní i profesionální pracovníci s mládeží vyjet na dobu jednoho až tří měsíců do Německa na hospitaci do instituce pracující s mládeží. Tandem uhradí podstatný podíl nákladů.
- V rámci programu „Vzdělávání!“ financuje Tandem účast českých pracovníků s dětmi a mládeží na odborném vzdělávání v Německu.
- Tandem je zapojen do Evropské dobrovolné služby. Českým zájemcům také poskytne informace o německých dobrovolnických programech.
- Internetová databáze [www.tandem-org.eu/partner](http://www.tandem-org.eu/partner) nabízí možnost najít si projektového partnera v Německu.
- Dvojazyčný portál pro mladé lidi se zájmem o česko-německá témata najdete na [www.ahoj.info](http://www.ahoj.info).

#### Kontakt

[mimoskolni@tandem-org.cz](mailto:mimoskolni@tandem-org.cz) | tel.: +420 377 634 757

#### Tandem

Koordináční centra česko-německých výměn mládeže Tandem v Plzni a Regensburgu jsou v České republice a ve Spolkové republice Německo celostátními odbornými pracovišti pro výměnu dětí a mládeže mezi oběma zeměmi. Koordináční centra podporují sbližování a rozvoj všestranných styků a přátelských vztahů mezi mladými lidmi z Česka a Německa.

*Utváříme společnou budoucnost*

Besuchen Sie uns auch auf [facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)



#### Tandem

Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch  
Koordinationszentrum  
česko-německých  
výměn mládeže



### Außerschulischer Austausch

Tandem Regensburg  
Maximilianstraße 7  
93047 Regensburg  
Tel.: +49 941 585 57-0  
Fax: +49 941 585 57-22  
[tandem@tandem-org.de](mailto:tandem@tandem-org.de)  
[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)  
[www.ahoj.info](http://www.ahoj.info)

Foto: Filip Bronger

Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a)

## Anhang 2 - Schulischer Austausch

### Schulischer Austausch



Bei der Umsetzung deutsch-tschechischer Austauschmaßnahmen und Projekte bietet Tandem Schulen und schulischen Einrichtungen vielfältige Unterstützung. Diese reicht von der Hilfe bei der Kontaktabstimmung über persönliche Information und Beratung bis hin zu inhaltlichen und methodischen Schulungen mit Erfahrungsaustausch. Daneben bietet Tandem umfangreiche Materialien, die zur Vorbereitung und Durchführung eines Schüleraustausches nützlich sind.

#### Warum Schülerbegegnungen mit Tschechien?

Nicht nur die gemeinsame Geschichte, sondern auch die 810 Kilometer lange offene Grenze verbindet Deutschland und Tschechien. Zudem haben tschechische Schulen ein sehr großes Interesse an deutsch-tschechischen Schulpartnerschaften, da der Deutschunterricht im Nachbarland weiterhin einen hohen Stellenwert hat. Die geografischen und sprachlichen Vorzüge erleichtern den Austausch und ermöglichen es den Schüler/-innen, die gewonnenen Kontakte auch nach der Begegnung weiter aufrechtzuerhalten.

#### Was bietet Tandem?

- **Vermittlung einer Partnerschule** im Nachbarland durch Kontaktseminare und eine Online-Kontaktdatenbank.
- **Veranstaltungen für Lehrkräfte** zur Planung von Austauschmaßnahmen mit der jeweiligen Partnerschule sowie inhaltliche und methodische Seminare. Ferner werden u. a. Konferenzen, Arbeitstreffen und Informationsreisen durchgeführt.

- **Individuelle Beratung** bei der Umsetzung konkreter Projekte und der Durchführung von Schulpartnerschaften.
- **Diverse Publikationen** wie den Sprachführer „Do kapsy – Für die Hosentasche“, die Broschüre „Landeskunde Tschechien“ sowie Unterlagen zur deutsch-tschechischen Sprachanimation.
- **Weitere Informationen** unter [www.tandem-org.de](http://www.tandem-org.de), im Newsletter „Tandem-Kurier“ sowie auf Infotagen und Messen.

#### Welche Fördermöglichkeiten gibt es?

Tandem unterstützt und berät Schulen bei der Beantragung von Fördermitteln. Tandem selbst gewährt keine finanzielle Förderung für den schulischen Austausch. Die Zuständigkeit für die Förderung des Schüleraustausches aus Mitteln des Auswärtigen Amtes und aus Mitteln der Europäischen Union liegt beim Pädagogischen Austauschdienst (PAD) der Kultusministerkonferenz und bei den Ländern. Darüber hinaus bietet der Deutsch-Tschechische Zukunftsfonds sehr gute Fördermöglichkeiten und kann bis zu 70 % der Gesamtkosten Ihrer Begegnung fördern.

Gerne vermittelt Tandem Lehrkräften Kontakte zu den zuständigen Behörden und Institutionen.

#### Ansprechpartner

Hansjürgen Karl, [karl@tandem-org.de](mailto:karl@tandem-org.de), Tel.: +49 941 585 57-20

#### Tandem

Die Koordinierungszentren Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch – Tandem in Regensburg und Pilsen sind die zentralen Fachstellen für den Jugend- und Schüleraustausch zwischen Deutschland und Tschechien. Sie fördern die gegenseitige Annäherung und die Entwicklung freundschaftlicher Beziehungen zwischen jungen Menschen aus beiden Ländern. Im Zentrum der Arbeit steht die Begegnung junger Menschen.

*Wir gestalten  
die gemeinsame Zukunft!*

Besuchen Sie uns auch auf  
Navštivte nás také na



facebook.com/centertandem  
twitter.com/centertandem



#### Tandem

Koordinationszentrum  
česko-německých  
výměn mládeže  
Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch



### Školská oblast

#### Tandem Pilsen

Regrova 17  
306 14 Pilsen

Tel.: +420 377 634 755

Fax: +420 377 634 752

[tandem@tandem-org.cz](mailto:tandem@tandem-org.cz)

[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)

[www.ahoj.info](http://www.ahoj.info)

### Spolupráce škol

Školám a školským zařízením nabízí Tandem zázemí a podporu při realizaci česko-německých školních výměn a projektů. Pomáhá s navázáním kontaktů v sousední zemi, pořádá semináře dalšího vzdělávání pro učitele a jiné akce, informuje o možnostech financování, vydává metodické pomůcky a jiné materiály užitečné pro přípravu a realizaci školních výměn.

#### Cíle Tandemu

- zprostředkovat kontakt a iniciovat nová partnerství škol
- podpořit stávající partnerství škol
- poskytnout učitelům zapojeným do česko-německých projektů prostor pro výměnu zkušeností
- umožnit učitelům další (akreditované) vzdělávání

#### Tandem nabízí

##### Zprostředkování kontaktu

Tandem pomáhá při hledání partnerské školy v sousední zemi pomocí internetové kontaktní databáze ([www.tandem-org.eu/partner](http://www.tandem-org.eu/partner)), kterou spravuje odborný pracovník, a pořádá kontaktní semináře pro české a německé učitele.

##### Poradenství a informace

Tandem pomáhá při konkrétních projektech a poskytuje rámcové informace ke školním výměnám. Pracovníci Tandemu rádi poradí při osobní návštěvě, telefonicky či písemně. Informace lze dále získat na webových stránkách Tandemu, v e-mailovém newsletteru Tandem Info nebo na informačních dnech.

##### Tematické publikace ke školním výměnám a projektům

Při realizaci školních projektů a výměn mohou učitelé využít Tandemem vydávané publikace nebo materiály k česko-německé jazykové animaci.

##### Další vzdělávání

Tandem pro učitele organizuje kontaktní, plánovací a tematické semináře či školení v metodě česko-německé jazykové animace. Mimoto pořádá konference, pracovní setkání, informační cesty a informační dny.

##### Finanční podpora

Tandem pomáhá školám se žádostmi o finanční podporu na projekty v rámci Česko-německého fondu budoucnosti nebo evropských programů a poskytuje tipy na další možnosti financování.

#### Další projekty pro školy

**Projekt Němčina nekouše** motivuje žáky 5.–9. tříd základních škol a nižších ročníků gymnázií k výuce němčiny prostřednictvím jazykové animace. Více na [www.nemcina-nekouše.cz](http://www.nemcina-nekouše.cz).

**Program podpory odborných praxí** nabízí českým a německým středním odborným školám, učilištím a vyšším odborným školám finanční podporu při uskutečňování zahraničních odborných praxí pro žáky a studenty ve věku od 16 let. Minimální délka praxe je 2 týdny. Praxe je realizována ve firmách, dílnách, vzdělávacích zařízeních či v institucích veřejné správy v sousední zemi. Více na [www.tandem-org.cz/praxe](http://www.tandem-org.cz/praxe).

**Projekt Na jedné lodi** je určen pro partnerské školy a organizace. Cílem animačních modulů je zvýšení interakce ve skupině a prohloubení spolupráce. Více na [www.tandem-org.cz/najednelodi](http://www.tandem-org.cz/najednelodi).

**Program Rozjed' to s Tandemem** podporuje česko-německé a česko-rakouské setkání mládeže. Více na [www.tandem-org.cz/rt](http://www.tandem-org.cz/rt).

Tandem dále realizuje projekty v **předškolní oblasti**, zejména v příhraničí. Více na [www.tandem-org.cz/predskolni](http://www.tandem-org.cz/predskolni).

#### Kontakt

[skoly@tandem-org.cz](mailto:skoly@tandem-org.cz), tel.: +420 377 634 756

[www.tandem-org.cz/skoly](http://www.tandem-org.cz/skoly)

#### Tandem

Koordináční centra česko-německých výměn mládeže Tandem v Pilsni a Regensburgu jsou v České republice a ve Spolkové republice Německo celostátními odbornými pracovišti pro výměnu dětí a mládeže mezi oběma zeměmi. Koordináční centra podporují sblížení a rozvoj všestranných styků a přátelských vztahů mezi mladými lidmi z Česka a Německa.

*Utvíráme společnou  
budoucnost*

Navštivte nás také na  
Besuchen Sie uns auch auf



facebook.com/centertandem  
twitter.com/centertandem



#### Tandem

Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch  
Koordináční centrum  
česko-německých  
výměn mládeže



### Schulischer Austausch

#### Tandem Regensburg

Maximilianstraße 7  
93047 Regensburg

Tel.: +49 941 585 57-0

Fax: +49 941 585 57-22

[tandem@tandem-org.de](mailto:tandem@tandem-org.de)

[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)

[www.ahoj.info](http://www.ahoj.info)

Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a)

## Anhang 3 - Programm „Freiwillige berufliche Praktika“

### Freiwillige Berufliche Praktika

Das Programm „Freiwillige Berufliche Praktika“ richtet sich an junge Menschen aus Deutschland und Tschechien. Es ermöglicht Auszubildenden, Berufsschüler:innen und Teilnehmer:innen an berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen ab 16 Jahren einen mindestens zweiwöchigen Praktikumsaufenthalt in Firmen, Handwerksbetrieben, Ausbildungseinrichtungen oder öffentlichen Einrichtungen im Nachbarland.



#### Mehrwert der Praktika

- grenzüberschreitende Mobilitäts Erfahrungen
- zusätzliche Fachkenntnisse
- Verbesserung beruflicher Fertigkeiten
- Kennenlernen der Arbeitsbedingungen und der Alltagskultur im Nachbarland
- individuelle interkulturelle Erfahrungen
- bessere Chancen auf dem europäischen Arbeitsmarkt
- Zusammenarbeit zwischen deutschen und tschechischen Partnereinrichtungen

#### Tandem bietet den Praktikant:innen:

- zwei **Vorbereitungsstagen** mit **Sprachanimation** und Orientierung vor Ort ([www.sprachanimation.info](http://www.sprachanimation.info))
- den deutsch-tschechischen **Sprachführer** „Do kapsy“
- die Publikation **„Landeskunde Tschechien“**
- das deutsch-tschechische Gedächtnisspiel **„PeXmory“** mit branchenspezifischem **Fachwortschatz**

Jeder:r Praktikant:in erhält nach dem Praktikum von der entsendenden Einrichtung den Europass Mobilität.

### Praktikant:innen ins und aus dem Nachbarland

Die teilnehmenden Einrichtungen können Praktikant:innen sowohl **entsenden**, als auch **aufnehmen**. Die Aufenthaltsdauer beträgt **mindestens zwei Wochen**.

#### Zuschüsse

Aus dem EU-Programm Erasmus+ oder aus Mitteln des Deutsch-Tschechischen Zukunftsfonds werden bezuschusst:

- Aufenthaltskosten (Unterkunft, Verpflegung)
- Versicherung
- evtl. Reisekosten
- evtl. Administration und Vorbereitung
- ggf. Begleitperson
- zwei Vorbereitungsstage

Aktuelle Termine und Fördermöglichkeiten finden Sie unter [www.tandem-org.de/foerderung](http://www.tandem-org.de/foerderung).

#### Partnereinrichtung im Nachbarland

Sie sind auf der Suche nach einer Partnereinrichtung? Dann besuchen Sie unter [www.tandem-org.eu/partner/de/](http://www.tandem-org.eu/partner/de/) unsere Kontaktbörse oder setzen sich direkt mit unserer Kontaktlotse in Verbindung: [kontaktlotse@tandem-org.de](mailto:kontaktlotse@tandem-org.de).

#### Kontakt

[tandem@tandem-org.de](mailto:tandem@tandem-org.de) | Tel.: +49 941 585 57-0

#### Tandem

Die Koordinierungszentren Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch – Tandem in Regensburg und Pilsen sind die zentralen Fachstellen für den Jugend- und Schüleraustausch zwischen Deutschland und Tschechien. Sie fördern die gegenseitige Annäherung und die Entwicklung freundschaftlicher Beziehungen zwischen jungen Menschen beider Länder. Im Zentrum der Arbeit steht die Begegnung junger Menschen.

*Wir gestalten  
die gemeinsame Zukunft!*

Besuchen Sie uns auch auf [Facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)  
Navštivte nás také na [Facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)



#### Tandem

Koordinationszentrum  
česko-německých  
výměn mládeže  
Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch



### Česko-německá spolupráce: Odborné praxe

Tandem Pilsen  
Riegrova 17  
306 14 Pilsen  
Tel.: +420 377 634 755

[info@tandem-org.cz](mailto:info@tandem-org.cz)  
[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)  
[www.ahoj.info](http://www.ahoj.info)



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
„Erasmus+“



### Program podpory odborných praxí

Program podpory odborných praxí umožňuje žákům z Česka a Německa absolvovat minimálně dvou týdnů praxi ve firmách, dílnách, vzdělávacích institucích či v institucích veřejné správy v sousední zemi. Účastnit se mohou žáci středních odborných škol, učilišť a studenti vyšších odborných škol ve věku od 16 let.



#### Přínosy praxe

- zkušenost ze zahraničního pobytu
- rozšíření odborných znalostí
- zdokonalení profesních dovedností
- seznámení s pracovním prostředím v sousední zemi
- zvýšení šancí na evropském pracovním trhu
- cenné osobní a interkulturní zkušenosti
- poznání kultury a způsobu života v sousední zemi
- prohloubení přeshraniční spolupráce partnerských organizací

#### Součástí praxe jsou:

- **přípravné dny s jazykovou animací** a orientací v místě praxe ([www.jazykova-animace.info](http://www.jazykova-animace.info)),
- jazykový průvodce **Do kapsy**,
- česko-německá karetní hra **PeXmory** s tematicky zaměřenou **odbornou slovní zásobou**.

Každý praktikant obdrží po praxi od vysílající organizace evropský certifikát Europass - mobilita.

### Praxe v sousední zemi

Organizace mohou praktikanty **vysílat** i **přijímat**. Minimální délka praxe je **dva týdny**. Odborné praxe jsou realizovány v rámci spolupráce mezi partnerskými organizacemi. Do programu se nemohou hlásit gymnázia, vysoké školy ani jednotlivci.

#### Finanční podpora

Program podpory odborných praxí je financován z prostředků Česko-německého fondu budoucnosti a z programu EU Erasmus+.

#### Finanční příspěvek je určen na:

- ubytování a stravování,
- pojištění,
- místní dopravu,
- přípravné dny,
- příp. na cestu tam a zpět, na administrativní náklady nebo na doprovodnou osobu.

Aktuální termíny, výši sazeb a další podrobnosti naleznete na [www.tandem-org.cz/praxe](http://www.tandem-org.cz/praxe).

**Hledáte partnerskou organizaci v Německu?** Navštivte kontaktní databázi na [www.tandem-org.eu/partner](http://www.tandem-org.eu/partner).

#### Kontakt

[praxe@tandem-org.cz](mailto:praxe@tandem-org.cz) | tel.: +420 377 634 759

#### Tandem

Koordináční centra česko-německých výměn mládeže Tandem v Pilsni a Regensburgu jsou v České republice a ve Spolkové republice Německo celostátními odbornými pracovišti pro výměnu dětí a mládeže mezi oběma zeměmi. Koordináční centra podporují sblížení a rozvoj všestranných styků a přátelských vztahů mezi mladými lidmi z Česka a Německa.

*Utvíráme společnou  
budoucnost*

Navštivte nás také na [Facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)  
Besuchen Sie uns auch auf [Facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)



#### Tandem

Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch  
Koordinationszentrum  
česko-německých  
výměn mládeže



### Programm „Freiwillige Berufliche Praktika“

Tandem Regensburg  
Maximilianstraße 7  
93047 Regensburg  
Tel.: +49 941 585 57-0  
Fax: +49 941 585 57-22

[tandem@tandem-org.de](mailto:tandem@tandem-org.de)  
[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)  
[www.ahoj.info](http://www.ahoj.info)



Ko-financiert durch das  
Programm Erasmus  
der Europäischen Union



Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a)

## Anhang 4 - Sprachanimation

### Sprachanimation

Ein wichtiger Bestandteil internationaler Jugendbegegnungen ist die Kommunikation untereinander. Um diese zu erleichtern, hat Tandem die Methode der deutsch-tschechischen Sprachanimation entwickelt.

Sprachanimation ist eine unkonventionelle, kreative Methode mit dem Ziel, das Interesse am Nachbarland und seiner Sprache zu wecken, die Grundlagen der Nachbarsprache spielerisch näherzubringen und bereits erworbene Sprachkenntnisse zu vertiefen. Sie baut Sprachhemmungen ab, bringt Bewegung und Dynamik in die Gruppe, fördert Eigeninitiative und die Kreativität der Teilnehmenden.

Sprachanimation ist sowohl für den Erstkontakt mit der noch fremden Sprache als auch für Fortgeschrittene geeignet. Sie dient nicht der korrekten Vermittlung von Grammatik und Aussprache.

Im Jahr 2006 wurde die Arbeit von Tandem Regensburg auf diesem Gebiet mit dem Europäischen Sprachensiegel ausgezeichnet. Tandem Pilsen erhielt den Preis zwei Jahre später.



#### Einsatzmöglichkeiten der Sprachanimation

- im Rahmen des Tandem-Programms „Freiwillige Berufliche Praktika“ sowie der Tandem-Projekte „Gemeinsam in einem Boot“ und „Nachbar. | Sprache? | Tschechisch!“
- bei Jugendbegegnungen, Festivals und Ferienlagern
- bei vorschulischen und schulischen Austauschmaßnahmen
- als Unterstützung des Tschechisch-/Deutschunterrichts

#### Sprachanimateur/-innen

- werden von Tandem in mehrtägigen Schulungen ausgebildet
- qualifizieren sich durch Spezialisierungseminare und Arbeitstreffen für verschiedene Themenbereiche und Zielgruppen
- können das „Zertifikat Deutsch-Tschechische Sprachanimation“ von Tandem erwerben, das ihre Kompetenz bescheinigt
- arbeiten nicht nur für Tandem, sondern können auch von externen Interessent/-innen angefragt werden (online unter [www.sprachanimation.info](http://www.sprachanimation.info))

#### Materialien

- Sprachführer „Do kapsy – Für die Hosentasche“
- Gedächtnisspiel „PeXmory“ mit beruflichem Fachwortschatz
- dreisprachige Sammlung von Aktivitäten zur Sprachanimation auf [www.triolinguale.eu](http://www.triolinguale.eu)

Weitere Informationen zur deutsch-tschechischen Sprachanimation finden Sie auf [www.sprachanimation.info](http://www.sprachanimation.info).

Ansprechpartnerin  
Jana Kučerová

kucerova@tandem-org.de  
Tel.: +49 941 585 57-14

*Wir gestalten  
die gemeinsame Zukunft!*

#### Tandem

Die Koordinierungszentren Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch – Tandem in Regensburg und Pilsen sind die zentralen Fachstellen für den Jugend- und Schüleraustausch zwischen Deutschland und Tschechien. Sie fördern die gegenseitige Annäherung und die Entwicklung freundschaftlicher Beziehungen zwischen jungen Menschen aus beiden Ländern. Im Zentrum der Arbeit steht die Begegnung Jugendlicher.

Besuchen Sie uns auch auf  
Navštivte nás také na



[facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)



#### Tandem

Koordinationszentrum  
česko-německých  
výměn mládeže  
Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch



### Jazyková animace

Tandem Pilsen  
Regrova 17  
306 14 Pilsen  
Tel.: +420 377 634 755  
Fax: +420 377 634 752  
[tandem@tandem-org.cz](mailto:tandem@tandem-org.cz)  
[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)  
[www.jazykova-animace.info](http://www.jazykova-animace.info)

### Jazyková animace

Jazyková animace je nekonvenční a hravá metoda, která podněcuje zájem o jazyk, kulturu a lidi ze sousední země. Zábavným způsobem se snaží přiblížit základy cizho jazyka a prohloubit již získané jazykové znalosti. Uspadňuje komunikaci ve smíšených skupinách, pomáhá překonávat ostych při používání cizho jazyka a obavy z chyb a posiluje schopnost účastníků uvědomovat si nejrůznější způsoby dorozumění. Podporuje iniciativu a kreativitu účastníků, kteří jsou do jazykové animace aktivně zapojeni. Je vhodná pro začátečnický i pokročilý. Za metodu jazykové animace získal Tandem v letech 2006 a 2008 Evropskou jazykovou cenu LABEL.



#### Využití jazykové animace

Jazyková animace nachází uplatnění například v rámci Programu podpory odborných praxí (dva přípravné dny s jazykovou animací a orientací v místě praxe), při česko-německých projektech, výměnách a setkáních mládeže ve školské i mimoškolské oblasti, ve výuce němčiny jako cizho jazyka nebo na kulturních akcích.



#### Jazykovi animátoři

- absolvují základní a navazující školení
- mají možnost dále se vzdělávat v rámci pravidelných pracovních setkání a specializačních seminářů zaměřených na určité téma či cílovou skupinu (předškolní

oblast, Program podpory odborných praxí, práce s velkými skupinami v rámci projektu Na jedné lodi, setkání žáků 5.–9. tříd základních škol a nižších ročníků gymnázií a nově i žáků středních škol v rámci projektu Němčina nekouše aj.)

- mohou získat certifikát česko-německé jazykové animace; certifikace garantuje kompetence jazykových animátorů a tím i kvalitu realizované jazykové animace
- certifikovaní jazykovi animátoři mohou být poptáváni i externími zájmy

#### Materiály a další informace

- jazykový průvodce *Do kapsy – Für die Hosentasche*
- *PeXmory* – hra s odbornou slovní zásobou z nejrůznějších oborů
- trojjazyčná sbírka her a aktivit na [www.triolinguale.eu](http://www.triolinguale.eu)
- *Němčina nekouše* – brožura motivující k výuce němčiny

Na webové stránce [www.jazykova-animace.info](http://www.jazykova-animace.info) najdete podrobné informace k jazykové animaci.

#### Kontakt

Jazykovou animaci lze objednat na webové stránce [www.jazykova-animace.info](http://www.jazykova-animace.info) či na webových stránkách Tandemu v rámci jednotlivých projektů a programů.

tel.: +420 377 634 756 | [jazyk@tandem-org.cz](mailto:jazyk@tandem-org.cz)

*Utváříme společnou  
budoucnost*

#### Tandem

Koordináční centra česko-německých výměn mládeže Tandem v Plzni a Regensburgu jsou v České republice a ve Spolkové republice Německo celostátními odbornými pracovišti pro výměnu dětí a mládeže mezi oběma zeměmi. Koordináční centra podporují sblížení a rozvoj všestranných styků a přátelských vztahů mezi mladými lidmi z Česka a Německa.

Besuchen Sie uns auch auf  
Navštivte nás také na



[facebook.com/centertandem](https://www.facebook.com/centertandem)



#### Tandem

Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch  
Koordináční centrum  
česko-německých  
výměn mládeže



### Sprachanimation

Tandem Regensburg  
Maximilianstraße 7  
93047 Regensburg  
Tel.: +49 941 585 57-0  
Fax: +49 941 585 57-22  
[tandem@tandem-org.de](mailto:tandem@tandem-org.de)  
[www.tandem-org.eu](http://www.tandem-org.eu)  
[www.sprachanimation.info](http://www.sprachanimation.info)

Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a)

## Anhang 5 - Kontaktdatenbank

### K Kontaktdatenbank

Ganz gleich, ob Sie eine deutsch-tschechische Jugendbegegnung planen, in den bilateralen Schulaustausch einsteigen wollen oder einfach nur eine/n Brieffreund/-in in Tschechien suchen, in der Tandem-Kontaktdatenbank können Sie das passende Pendant finden. Dank einer interaktiven Karte sowie der Möglichkeit, nach den unterschiedlichsten Themen zu suchen, können Sie den für Ihre Vorhaben passenden Partner finden. In der Kontaktdatenbank finden Sie nicht nur Vereine, Schulen, Kindergärten und Institutionen, sondern auch Einzelpersonen, die an gemeinsamen deutsch-tschechischen Projekten und anderen Unternehmungen interessiert sind.

#### Suchen und gefunden werden

Sie können Ihre Suche auf eine breitere Basis stellen, indem Sie selbst eine Registrierung in der Kontaktdatenbank vornehmen. Auf [www.tandem-org.eu/partner/de/](http://www.tandem-org.eu/partner/de/) müssen Sie lediglich den Button „In die Datenbank eintragen“ anklicken und das entsprechende Online-Formular ausfüllen. Ihre Angaben werden anschließend von uns geprüft, übersetzt und freigeschaltet.



#### Bei Fragen und Anregungen

Die deutsch-tschechische Kontaktdatenbank wird von einer Kontaktlotsin betreut. Sie übersetzt Ihre Anfrage und stellt sie online. Parallel dazu recherchiert sie nach geeigneten Partnern und vermittelt Ihnen Kontakte und Ansprechpersonen im Nachbarland. Gerne beantwortet sie auch Fragen rund um die Kontaktdatenbank.



Kontakt  
kontaktlotse@tandem-org.de | Tel.: +49 941 585 57-11

#### Tandem

Die Koordinierungszentren Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch – Tandem in Regensburg und Pilsen sind die zentralen Fachstellen für den Jugend- und Schulaustausch zwischen Deutschland und Tschechien. Sie fördern die gegenseitige Annäherung und die Entwicklung freundschaftlicher Beziehungen zwischen jungen Menschen aus beiden Ländern. Im Zentrum der Arbeit steht die Begegnung junger Menschen.

*Wir gestalten  
die gemeinsame Zukunft!*

Besuchen Sie uns auch auf [facebook.com/ccentertandem](https://www.facebook.com/ccentertandem)  
Neuigkeiten über uns auch auf [tumblr.com/ccentertandem](https://www.tumblr.com/ccentertandem)



#### Tandem

Koordinationszentrum  
česko-německých  
výměn mládeže  
Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch



### Česko-německá kontaktní databáze

Tandem Pilsen  
Regrova 17  
306 14 Pilsen  
Tel.: +420 377 634 755  
Fax: +420 377 634 752  
tandem@tandem-org.cz  
www.tandem-org.eu  
www.ahoj.info

### K Kontaktní databáze

Připravujete akci pro mládež a hledáte německého partnera? Rádi byste začali se školní výměnou nebo jen chcete najít v Německu někoho, s kým byste si mohli dopisovat? Využijte česko-německou kontaktní databázi Tandem. Pomocí přehledné mapy a tematického vyhledávání si můžete najít vhodného německého partnera přímo on-line. V kontaktní databázi nejsou registrováni jen spolky, školy, školky a instituce, ale i fyzické osoby, které se chtějí zapojit do česko-německých aktivit.

V databázi se můžete zaregistrovat sami. Na stránce [www.tandem-org.eu/partner](http://www.tandem-org.eu/partner) klikněte na „Zaregistrovat se do databáze“ a vyplíte přihlašovací formulář. Vaše údaje následně překontrolujeme, přeložíme a zveřejníme.



Kontakt  
kontaktlotse@tandem-org.de | Tel.: +49 941 585 57 11



#### Tandem

Koordináční centra česko-německých výměn mládeže Tandem v Pilsni a Regensburgu jsou v České republice a ve Spolkové republice Německo celostátními odbornými pracovišti pro výměnu dětí a mládeže mezi oběma zeměmi. Koordináční centra podporují sbližování a rozvoj všestranných styků a přátelských vztahů mezi mladými lidmi z Česka a Německa.

*Uvěřte v naši společnou  
budoucnost!*

Besuchen Sie uns auch auf [facebook.com/ccentertandem](https://www.facebook.com/ccentertandem)  
Neuigkeiten über uns auch auf [tumblr.com/ccentertandem](https://www.tumblr.com/ccentertandem)



#### Tandem

Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch  
Koordináční centrum  
česko-německých  
výměn mládeže



### Deutsch-Tschechische Kontaktdatenbank

Tandem Regensburg  
Maximilianstraße 7  
93047 Regensburg  
Tel.: +49 941 585 57-0  
Fax: +49 941 585 57-22  
tandem@tandem-org.de  
www.tandem-org.eu  
www.ahoj.info

Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a)

Anhang 6 - Tabelle Finanzierung Tandem Pilsen 2020

Finanzierungsmittel im Jahr 2020		
Name	Anzahl	Periode
MŠMT (Ministerium für Bildung, Jugend und Sport )	280 000,00 €	2020
ERA (EU-Programm Erasmus+ )	187 879,00 €	2019-2022
ESS (EU-Programm - Europäisches Solidaritätskorps )	116 550,00 €	2020-2022
ČNFB (Tschechisch-Deutscher Zukunftsfonds )	58 400,00 €	2020-2021
ERDF (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung )	36 875,00 €	2020
MMR (Ministerium für regionale Entwicklung )	2 169,00 €	2020
Botschaft von Deutschland	680 000,00 €	2020
Sponsoring	10 020,00 €	09/2019-06/2020

Quelle: Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem (2020)

Anhang 7 - Tabelle Finanzierung Tandem Regensburg 2020

Finanzierungsquelle	Betrag in Euro
Kinder- und Jugendplan des Bundes	742 583,26
Jugendprogramm Bayern	232 574,18
Freistaat Sachsen	77 525,73
TN-Beiträge/Einnahmen aus Verkauf etc.	25 896,09
Deutsch-Tschechischer Zukunftsfonds	29 237,35
Erasmus+/NABiBB	40 512,06
Erasmus+/Jugend für Europa	15 347,05
DJH	5 000,00
Bayerisches Sozialministerium	28 333,72
Summe	1 197 009,44

Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (2020)



#### Tandem

Koordinální centrum  
česko-německých  
výměn mládeže

Koordinierungszentrum  
Deutsch-Tschechischer  
Jugendaustausch

### **Koordinální centrum česko-německých výměn mládeže TANDEM při Západočeské univerzitě v Plzni hledá kolegu/kolegyni na pracovní pozici ředitel/ředitelka**

Koordinální centra česko-německých výměn mládeže Tandem v Plzni a v Řezně podporují sblížení a rozvoj všestranných styků a přátelských vztahů mezi mladými lidmi z Česka a Německa.

Poskytují poradenské služby a podporují státní a nestátní instituce a organizace obou zemí při uskutečňování česko-německých výměn mládeže a mezinárodní spolupráce v oblasti práce s mládeží.

#### **Co Vás u nás čeká?**

Zajímavá a různorodá práce v česko-německém týmu v inspirativním prostředí vysoké školy.

- vedení pracoviště (čtrnáctičlenný tým)
- garance naplňování úkolů a cílů Tandemu dle [Prohlášení](#) o založení Koordinálních center
- zodpovědnost za chod Koordinálního centra, jeho směřování a naplňování cílů, finanční zajištění chodu centra
- dohled, kontrola a odpovědnost při řízení projektů z dotačních zdrojů Erasmus+, Program příhraniční spolupráce EÚS 2014-2020, Česko-německý fond budoucnosti, Velvyslanectví SRN a dalších
- komunikace s nadřízenými orgány (ZČU v Plzni a MŠMT ČR), partnerskou kanceláří v Řezně a dalšími partnery
- koordinace činností v rámci procesu řízení kvality LQW

Koordinální centrum česko-německých výměn mládeže | Riegrova 17 | 306 14 Plzeň  
Tel.: +420 377 634 755 | Fax: +420 377 634 752 | tandem@tandem-org.cz | www.tandem-org.cz

*Utváříme společnou  
budoucnost*

strana2



#### **A co očekáváme od Vás?**

- VŠ vzdělání
- zkušenosti na obdobné vedoucí pozici
- pokročilou znalost NJ (komunikační schopnosti na úrovni C1 ERR, písemná znalost na úrovni B2 ERR)
- výborné komunikační schopnosti slovem i písmem v češtině i němčině
- příjemné vystupování, samostatné rozhodování
- ochotu cestovat a vykonávat příležitostnou práci o víkendech
- znalost práce v neziskovém prostoru a v česko-německém prostředí

#### **Co nabízíme?**

- příjemné pracovní prostředí a zázemí stabilního zaměstnavatele
- zaměstnanecké výhody (stravenky, 6 týdnů dovolené apod.)
- možnosti dalšího profesního vzdělávání, využívání univerzitních knihoven a jazykové a jiné univerzitní vzdělávací kurzy
- plný úvazek, pružná pracovní doba, možnost částečně práce z domova
- dynamický kolektiv s tahem na branku

Nástup je možný během května 2021, nebo dle dohody.

Pokud Vás nabídka pracovního místa oslovila, zašlete nám motivační dopis a strukturovaný životopis na adresu [info@tandem-org.cz](mailto:info@tandem-org.cz) do **3. 5. 2021**. Část pohovoru bude probíhat v němčině.

Quelle: Koordinierungszentrum Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch (o.J.a)

**Allgemeine Fragen zur Bewertung der Führungsstil:**

1. *Welche persönlichen Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten zeichnen Ihrer Meinung nach einem guten Vorgesetzten aus?*

Fachliche Kompetenz, Kollegialität, Visionen und Strategie haben, Teamführungsfähigkeit, natürliche Autorität, Kommunikations- und Motivationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Zuverlässigkeit

2. *Welche Qualifikationen spielen Ihrer Meinung nach in Ihrer Position bei Tandem eine tragende Rolle? Welche Qualifikationen zeichnen Ihre Position bei Tandem aus?*

Erfahrungen aus dem deutsch-tschechischen Bereich, Sprache, Erfahrung im formalen und non-formalen Bildungssektor, Finanzmanagement, Erfahrung im Personalwesen, Netzwerk und Kontakte

**Personenbezogene Fragen:**

3. *Wie lange üben Sie bereits eine Führungstätigkeit aus?*

seit März 2021 kommissarische Leitung, seit Juni 2021 offiziell bestätigt

4. *Welche Erfahrungen in der Personalführung konnten Sie im Vorfeld sammeln?*

aus der Pfadfinderarbeit + Leitung kleiner Arbeitsgruppen

5. *Worin sehen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Führungsstiles?*

Stärken: Vertrautheit mit dem Arbeitsumfeld und -themen, Offenheit, Verständnis, Führungsqualitäten

Schwächen: mangelnde Erfahrung in den Bereichen „Führung“ und „Lobbyarbeit“

6. *Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?*

- kooperativ und demokratisch

**Konkrete Fragen:**

**Planung**

7. *Wie gestaltet sich Ihr Terminplan/-kalender? Haben Sie aktuell eher Online-Termine oder in Präsenz?*

Der Herbst ist in der Regel arbeitsintensiv. Wir haben interne Termine, die sowohl in Präsenz als auch online stattfinden. Es finden regelmäßige Teammeetings statt,

die abwechselnd online oder im Büro abgehalten werden. Abhängig von der jeweiligen Situation können Arbeitstreffen auch hybrid stattfinden.

*8. Wie viel Vorlaufzeit benötigen Sie für die Planungen von Eigenveranstaltungen? Welche Eigenveranstaltungen befinden sich aktuell in Planung?*

Die ersten Planungsschritte beginnen bereits im Herbst des Vorjahres, da zu diesem Zeitpunkt die Jahresgesamtplanung gemacht wird. Im Anschluss organisiert jeder Kollege\*in ihre eigenen Veranstaltungen, wobei der Umfang der Vorbereitungszeit von der Größe und dem Format der Veranstaltung und der Vorgehensweise des jeweiligen Kollegen\*innen abhängt. Die Vorankündigung einer Veranstaltung muss mindestens 6 Wochen vor der Veranstaltung erfolgen.

Derzeit planen wir für Oktober 2021: ein Austauschforum in Berlin, ein Medienseminar für Jugendliche, eine Fortbildung für Erzieherinnen und Erzieher, sowie einen internen Planungsklausur.

## **Organisation**

*9. Wie organisieren Sie den ganzen Inhalt in einem kleinen Team?*

Tandem ist in verschiedenen Bereichen und Projekte, die für einen Teil der Arbeit zuständig sind, unterteilt. Bestimmte Themen ziehen sich durch die gesamte Arbeit des Teams, wie z. B. das Schwerpunktthema und LQW (Qualitätssicherung)

*10. Wie häufig finden Besprechungen statt?*

Alle zwei bis drei Wochen findet eine Besprechung mit dem gesamten Team statt. Darüber hinaus treffen sich die verschiedenen Arbeitsgruppen je nach Bedarf.

*11. Wie häufig und mit welchen Mitteln kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern?*

Die ganze Zeit über. Persönlich im Büro, per E-Mail, bei Videokonferenzen. Meine Mitarbeiter\*innen können mich jederzeit anrufen oder zu mir kommen. Zu jedem Zeitpunkt kann ein Termin mit der Leitung in den Kalender eingetragen werden. Alle zwei Monate findet eine Sitzung statt, in der sich jeder mit einem bestimmten Bereich oder Projekt beschäftigt.

## **Personaleinsatz**

*12. Haben Ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen Mitspracherecht?*

Ja. Die meisten Entscheidungen werden gemeinsam im Team oder in einer kleineren Gruppe, der so genannten Steuerungsgruppe, getroffen.

*13. In welchem Umfang/ Wie viel Prozent und in welchen Situationen kann ein Angestellter seine eigenen Entscheidungen treffen?*

Fast zu 100 %. Jeder Mitarbeiter ist für seinen Bereich und sein Projekt voll verantwortlich, das Management hat eine beratende und kontrollierende Funktion

*14. Worauf achten Sie (Position, Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten) bei der Aufgabenstellung?*

In den meisten Fällen ist es nicht notwendig Aufgaben zuzuweisen, da sich diese aus der Aufgabenprofil der einzelnen Bereiche und Projekte ergeben.

## **Mitarbeiterführung**

*15. Welchen Führungsstil, eher autoritär oder Laissez-faire, bevorzugen Sie und warum?*

Sicherlich ist es manchmal notwendig, aus einer Position der Autorität heraus zu handeln und zu entscheiden, meistens jedoch pflegen wir ein freundschaftliches und verständnisvolles Verhältnis im Team.

*16. Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter sagt Ihnen, dass er/sie einen schwerwiegenden Fehler, den Sie nicht tolerieren können, begangen hat. Wie reagieren Sie?*

Das Ziel sollte es sein zu vermeiden, dass eine solche Situation überhaupt eintritt. Wir sind stets bemüht Probleme und Fehler zu minimieren. Meine Reaktion auf einen Fehler hängt von vielen Umständen ab und davon, warum der Fehler passiert ist, denn jeder kann einen Fehler machen.

*17. Stellen Sie sich vor, Ihr Mitarbeiter würde Ihnen sagen, dass er gemobbt wird, was wäre Ihre Lösung?*

Die Teamatmosphäre, der Zusammenhalt und das freundliche Arbeitsumfeld sind die charakteristischen Merkmale von Tandem. Das ist etwas, worauf wir sehr stolz sind und in das wir sehr viel Energie investieren. Ich glaube nicht, dass ich so etwas bei Tandem lösen muss.

## **Kontrolle**

*18. Wie oft und anhand welcher Kriterien bewerten Sie die Arbeit Ihrer Angestellten?*

Eine Leistungsbeurteilung meiner Mitarbeiter erfolgt anhand der Ergebnisse und des Erfolgs ihres Bereichs/Projekts und der Erreichung der gesetzten Ziele. Die klassische Kontrolle der geleisteten Arbeit funktioniert bei Tandem nicht wirklich, da jeder für seinen Bereich/Projekt voll verantwortlich ist und für den Erfolg und die Ergebnisse haftet. Wir bewerten den Erfolg des jeweiligen Bereichs bei der Weihnachtssitzung, dem jährlichen Bewertungsgespräch und der Planungsklausur in der Evaluationsteil.

*19. Wie wichtig ist für Sie Kontrolle und wie setzen Sie dieses Führungsinstrument in der Praxis ein?*

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser :) Das Wichtigste für mich ist das Vertrauen und die Möglichkeit, mich auf meine Kollegen verlassen zu können. Wenn ich mir nicht sicher bin, ob etwas funktioniert, frage ich einfach.

Quelle: Eigene Darstellung

**Allgemeine Fragen zur Bewertung der Führung:**

1. *Welche persönlichen Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten zeichnet Ihrer Meinung nach einem guten Vorgesetzten aus?*

Wichtig ist aus meiner Sicht, das eigene Profil, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, sich bewusst damit auseinanderzusetzen und – auch ganz bewusst – die nützlichen Eigenschaften in der Personalführung einzusetzen. Dazu gehört es aus meiner Sicht, einen bestimmten Weg an beruflichen Erfahrungen gemacht zu haben und auch Führung selbst erlebt zu haben. Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Offenheit, Kooperationsfähigkeit, Humor, Belastbarkeit, Kreativität, Flexibilität. Wichtig sind außerdem die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet zu kennen und immer besser kennenzulernen, ihre Stärken und Schwächen und auch ihre Motivation zu kennen. Ich denke, dass auch das Handwerkszeug der Mitarbeitenden Führung zentral ist, wie eine klare Delegation, gute Zielvereinbarungen, Einbindung der Mitarbeiter:innen in die Ziele der Gesamtorganisation. Außerdem sollten sozialbetriebswirtschaftliche Grundlagenkenntnisse erworben worden sein.

2. *Welche Qualifikationen sind Ihrer Meinung nach bei der Stelle in Tandem von besonderer Bedeutung?*

Teamfähigkeit, Flexibilität, Mobilität, Kreativität, Kenntnisse der Jugendarbeit in Deutschland und Tschechien und der internationalen Jugendarbeit, das Kennen des Nachbarlandes, Kenntnisse der tschechischen Sprache, die Bereitschaft, immer neue Themen zu bearbeiten, arbeitsfeldbezogene Fachkenntnisse.

**Personenbezogene Fragen:**

3. *Wie lange sind Sie schon in einer Führungsposition?*

In einer Führungsposition mit Personalverantwortung bin ich seit 8.7.2021.

4. *Welche Erfahrungen haben Sie in der Personalführung?*

Anleitung von Teams (ohne Personalverantwortung) seit Februar 2013.

5. *Worin sehen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Führung?*

Ich denke, dass ich die Eigenschaften mitbringe, die aus meiner Sicht eine gute Führung ausmachen (siehe Beantwortung der allerersten Frage).

6. *Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?*

Ich würde meinen Führungsstil derzeit als kooperativen Führungsstil bezeichnen. Wie drückt sich das aus? Die Mitarbeitenden entwickeln gemeinsam Vorschläge und priorisieren diese. Die strategische Entscheidung über das weitere Vorgehen behalte ich mir vor.

## **Konkrete Fragen:**

### **Planung**

*7. Wie sieht Ihr Terminplan aus? Sind die Termine zurzeit eher online oder offline?*

Wir befinden uns derzeit noch in der Corona-Pandemie, derzeit (Oktober 2021) allerdings in einer Phase, in der bereits Präsenzveranstaltungen möglich sind. Online- und Offline-Termine wechseln sich daher ab. Ich gehe davon aus, dass sich auch zukünftig die Termine online und offline gestalten werden.

*8. Wie viel Zeit im Voraus benötigen Sie für die Planung der einzelnen Veranstaltungen, die sich selbst organisieren? Welche Ihre eigenen Veranstaltungen haben Sie jetzt vor?*

Bei Tandem handelt es sich bei der Leitung um die inhaltliche Vorbereitung der Gremiensitzungen, die für Tandem jugendpolitisch oder finanziell relevant sind. Konkret sind das die Sitzung des Lenkungsausschusses (vertreten sind hier unter anderem die geldgebenden Einrichtungen, die Tandem mit Sitz in Regensburg finanzieren), die Sitzung des Deutsch-Tschechischen Jugendrates (höchstes jugendpolitische Gremium zwischen Deutschland und Tschechien, legt die inhaltliche Orientierung fest) sowie die Sitzung des Landesvorstands des Bayerischen Jugendrings (Träger von Tandem). Der Aufwand zur Vorbereitung ist unterschiedlich hoch. Arbeitsintensiv ist die Vorbereitung des Haushaltes für das jeweils kommende Jahr (für den Landesvorstand), insbesondere wenn es personelle Erweiterungen oder inhaltliche Neuerungen gibt. Außerdem ist die Leitung für die Vorbereitung der internen Jahresplanungsklausur und der Frühjahrsklausur verantwortlich.

### **Organisation**

*9. Wie organisieren Sie den ganzen Stoff in einem kleinen Team?*

Ich arbeite als Leitung in Teilzeit und habe eine Büroleitung der Leitung. Es gibt das Sekretariat und die Mitarbeitenden in den Arbeitsfeldern, die pädagogisch und in

der Sachbearbeitung tätig sind. Es kommt allen Mitarbeitenden eine hohe Eigenverantwortlichkeit zu.

*10. Wie oft haben sie die Besprechungen?*

Im Gesamtteam treffen wir uns regelmäßig alle zwei Wochen. Alle sechs Wochen wollen wir uns außerdem zukünftig mit dem Partnerbüro online treffen. Außerdem finden regelmäßige Besprechungen mit den Mitarbeitenden der Arbeitsfelder, mit der Büroleitung und dem Sekretariat statt. Die Partnerbüros treffen sich in Präsenz in voller Besetzung mindestens dreimal im Jahr.

*11. Wie, wie oft und in welcher Form kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern?*

Derzeit ermöglicht der Träger von Tandem, flexibel im Homeoffice zu arbeiten. Daher finden viele Besprechungen derzeit digital über das Videokonferenztool DINA.international statt. Aber auch Besprechungen im Büro sind wieder möglich. Die Absprachen finden regelmäßig mit allen Mitarbeitenden statt.

## **Personaleinsatz**

*12. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen?*

Ja. Die Mitarbeitenden sind die Expert:innen in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld, Aus diesem Grund ist es mir wichtig, die Mitarbeitenden bei Entscheidungen, die das jeweilige Arbeitsfeld betreffen oder Auswirkungen auf das Arbeitsfeld haben, miteinzubeziehen. Insgesamt müssen diese Entscheidungen in eine Gesamtstrategie passen, die dem Auftrag von Tandem gerecht wird. Dafür bin ich verantwortlich.

*13. In welchem Umfang/ Wie viel Prozent und in welchen Situationen kann ein Untergeordnetes seine eigenen Entscheidungen machen?*

Die Mitarbeitenden sind für die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung ihres Arbeitsfeldes verantwortlich. Auch das Budget planen die Mitarbeitenden vor. Meine Aufgabe ist es, im Blick zu haben, dass die inhaltlichen Planungen und die finanziellen Planungen dem Auftrag von Tandem bzw. dem Budget von Tandem entsprechen. Die Personalplanung obliegt mir. Ich würde schätzen, dass die Mitarbeitenden einen hohen Anteil der Mitsprache haben und würde diesen bei 80% sehen.

*14. Worauf achten Sie (Position, Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten) bei der Aufgabenstellung und in welcher Form präsentieren Sie diese?*

Die Aufgabenstellung muss zur Aufgabe/Stelle des jeweiligen Mitarbeitenden passen, seinen Erfahrungen entsprechen und von diesem aufgrund seiner Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgeführt werden können. Regelmäßige Fortbildungen der Mitarbeitenden stellen sicher, dass sich die Kenntnisse ständig erweitern.

### **Mitarbeiterführung**

*15. Welche Beziehung eher autoritär oder liberal bevorzugen Sie zu Ihrem Untergebenen und warum?*

Ich würde meinen Führungsstil derzeit als kooperativen Führungsstil bezeichnen. Wie drückt sich das aus? Die Mitarbeitenden entwickeln gemeinsam Vorschläge und priorisieren diese. Die strategische Entscheidung über das weitere Vorgehen behalte ich mir vor. Das Feld der Jugendarbeit selbst ist höchst partizipativ angelegt, so dass ein autoritärer Führungsstil hier nicht zielführend und angebracht wäre.

*16. Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter sagt Ihnen, dass er/sie einen schwerwiegenden Fehler, den Sie nicht tolerieren können. Wie reagieren Sie?*

Auch hier kommt es darauf an, um welchen schwerwiegenden Fehler es sich handelt, ob dieser beispielsweise strafrechtliche Folgen hat. Das Vorgehen ist aus meiner Sicht individuell darauf abzustimmen.

*17. Stellen Sie sich vor, Ihr Mitarbeiter würde Ihnen sagen, dass er gemobbt wird, was wäre Ihre Lösung?*

Seitens des Trägers von Tandem gibt es zum Thema Mobbing eine klare Handlungsanweisung und Unterstützung bei der Bewältigung der Situation. Eine solche Information ist ernst zu nehmen und ein (Team-)Prozess zur Bewältigung der Situation des einzelnen Mitarbeitenden und des Teams ist unmittelbar anzustoßen.

### **Kontrolle**

*18. Wie oft und anhand welcher Kriterien bewerten Sie die Arbeit Ihrer Untergebenen?*

Ich bin seit Juli 2021 Leitung von Tandem mit Sitz in Regensburg und habe mit einem Einstiegsgespräch mit allen Mitarbeitenden begonnen. Ein Mitarbeitenden Gespräch werde ich ca. im Sommer 2022 durchführen. Seit Mitte Oktober gab es

außerdem personelle Veränderungen in den einzelnen Arbeitsfeldern von Tandem, so dass eine Bewertung bisher nicht erfolgt ist.

*19. Wie wichtig ist für Sie Kontrolle und wie setzen Sie dieses Führungsinstrument in Ihrer Praxis ein?*

Es gibt Pflichten von Mitarbeitenden wie die regelmäßige Zeiterfassung der Arbeitszeit, die ich regelmäßig kontrolliere und auf deren Einhaltung ich achte. Auch die Einhaltung des Budgets und den zweckgebundenen Einsatz der finanziellen Mittel kontrolliere ich regelmäßig. Wir evaluieren regelmäßig im Arbeitsfeld bzw. Team, ob die bei der Jahresplanung gesetzten Ziele inhaltlich umgesetzt werden und ziehen, daraus Konsequenzen.

Quelle: Eigene Darstellung

## **Abstrakt**

FRÜHAUFOVÁ, Denisa. *Analyse des Führungsstils in der grenzüberschreitenden Organisation Tandem*. Plzeň, 2021. 58 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: management, manažer, styl vedení, Tandem

Předložená práce se zabývá analýzou vedoucích stylů v přeshraničně působící organizaci Tandem, s působišti v Plzni a Řeznu. Práce se zaměřuje na dvě vedoucí manažerky a srovnání jejich stylu vedení, který je ovlivněn, jak externími, tak samozřejmě i interními podmínkami. Provedené dotazníkové šetření má za úkol zjistit, jaké společné, ale i rozdílné činnosti utváří daný styl v jednotlivých manažerských funkcích. Na základě provedené analýzy a výsledků dotazníkového šetření byly vyhodnoceny styly obou ředitelek organizace Tandem. Cílem práce je poskytnutí informací pro srovnání stylu vedení na stejné pozice v jedné organizaci, ale ve dvou sousedních zemích, v České republice a ve Spolkové republice Německo.

## **Abstract**

FRÜHAUFOVÁ, Denisa. Analysis of leadership style in the cross-border organization Tandem. Plzeň, 2021. 58 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: management, manager, leadership style, Tandem

This thesis deals with the analysis of leadership styles in the cross-border organization Tandem, with offices in Pilsen and Reich. The work focuses on two senior managers and a comparison of their leadership styles, which are influenced by both external and, of course, internal conditions. The questionnaire investigation conducted is to find out what common but also different activities shape the style in each managerial function. Based on the analysis and the results of the questionnaire survey, the styles of the two directors of the Tandem organization were evaluated. The aim of this paper is to provide information for comparing the leadership styles in the same position in one organisation but in two neighbouring countries, the Czech Republic, and the Germany.